W. CHAN KIM
RENÉE MAUBORGNE

Strategia oceanului albastru

Cum să creezi zone de piață inedite, astfel încât concurența să devină irelevantă

Traducere din limba engleză de
DANA-IOANA CHIRIȚĂ

Curtea veche
BUCUREȘTI, 2007

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
KIM, CHAN W.
Strategia oceanului albastru : cum să creezi zone de piaţă inedită, astfel încât concurenţa să devină irelevantă /
W. Chan Kim, Renée Mauborgne ; trad.: Dana-Ioana Chiriţă. -
Bucureşti : Curtea Veche Publishing, 2007
ISBN 978-973-669-369-4

I. Mauborgne, Renée
II. Chiriţă, Dana-Ioana (trad.)

339.138

Colecţia Profit: 12

Coperta: GRIFFON AND SWANS PRODUCTIONS
www.griffon.ro

W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE
BLUE OCEAN STRATEGY
How to Create Uncontested Market Space
and Make the Competition Irrelevant

Original work copyright © 2005
Harvard Business School Publishing Corporation.
Published by arrangement with Harvard Business School Press.
All rights reserved.

© Curtea Veche Publishing, 2006,
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-973-669-369-4

Prietenilor şi familiilor, care au dat lumii noastre mai mult sens

PREFAȚĂ

Aceasta este o carte despre prietenie, loialitate și încredere. Pentru că prietenia și încrederea s-au născut de-a lungul unei călătorii, pe parcursul căreia am explorat ideile prezentate în această carte, ajungând în cele din urmă s-o scriem.

Ne-am cunoscut cu douăzeci de ani în urmă, într-o sală de clasă — unul fiind profesor, celălalt elev. Și de atunci am lucrat împreună, întâlnindu-ne adesea pe parcursul călătoriei noastre ca doi șoricei uzi într-o rigolă. Această carte nu reprezintă triumful unei idei, ci al unei prietenii pe care noi am găsit-o mai plină de sens decât orice idee din lumea afacerilor. Ne-a îmbogățit viețile și lumea noastră a devenit mai frumoasă. Pentru că nu mai eram singuri.

Nicio călătorie nu e ușoară; nicio prietenie nu are doar zile însorite. Dar noi eram entuziaști în fiecare nouă zi, fiindcă ne aflam într-o misiune — aceea de a învăța și de a evolua. Credem cu ardoare în ideile din această carte. Nu ne adresăm celor a căror ambiție în viață este să se strecoare printre greutăți sau doar să supraviețuiască. Pe noi, acest lucru nu ne-a interesat niciodată. Iar dacă dumneavoastră vă mulțumiți cu asta, atunci nu mai continuați lectura. Dar dacă vreți să schimbați ceva, să clădiți o companie cu un viitor în care clienții, angajații, acționarii și societatea să aibă de câștigat, citiți mai departe. Nu spunem că e ușor, dar merită efortul.

Cercetările noastre confirmă faptul că nu există companii cu o evoluție permanent excelentă, așa cum nu există sectoare ale economiei mereu performante. Așa cum am descoperit de-a lungul drumului nostru plin de suișuri și coborâșuri, noi toți — ca și corporațiile — facem lucruri inteligente, dar și mai puțin inteligente. Pentru a spori calitatea succesului, trebuie să analizăm ce anume din ceea ce am făcut a avut un efect pozitiv și să înțelegem cum să repetăm acest lucru în mod sistematic. Am numit acest proces „mișcări strategice inteligente". Am descoperit că mișcarea strategică esențială este aceea de a crea oceane albastre.

Strategia oceanului albastru provoacă firmele să iasă din oceanul roșu al concurenței sângeroase prin crearea unor zone de piață nedisputate, care să determine concurența să devină irelevantă. În loc să divizeze cererea existentă (și adesea în declin) și să coteze concurenții, strategia oceanului albastru se referă la o cerere în ascensiune și la eliminarea concurenței. Această carte nu numai că provoacă firmele, dar le și arată cum să-și atingă obiectivul. Mai întâi, vom introduce o serie de instrumente și contexte de lucru analitice, menite să vă arate cum să acționați sistematic în concordanță cu această provocare, apoi vom elabora principiile care definesc și diferențiază strategia oceanului albastru de gândirea strategică bazată pe ideea de concurență.

Scopul nostru este acela de a face ca formularea și aplicarea strategiei oceanului albastru să fie atât sistematică și cauzatoare de efecte, cât și competitivă în apele roșii ale zonelor de piață cunoscute. Numai atunci companiile vor putea să răspundă provocării de a crea oceane albastre într-o manieră inteligentă și responsabilă, adică maximizându-și oportunitățile și minimizându-și riscurile. Nicio companie — mică sau mare, impusă deja pe piață sau nou apărută — nu-și poate permite să fie o aventurieră.

Conținutul acestei lucrări este rezultatul a peste cincisprezece ani de cercetări, include informații referitoare la peste o sută de ani de evoluție și se sprijină atât pe o serie de articole publicate în *Harvard Business Review*, cât și pe alte articole de nivel academic privitoare la această temă. Ideile, instrumentele și contextele de lucru prezentate aici au fost testate în amănunțime și cizelate, de-a lungul anilor, în activitatea practică a unor corporații din Europa, Statele Unite și Asia. Cartea noastră continuă și extinde această activitate, construind un arc narativ menit să adune laolaltă astfel de idei, în scopul de a oferi un cadru de lucru unitar. Acest cadru nu privește doar aspectele analitice din spatele creării unei strategii a oceanului albastru, ci și toate aspectele umane importante implicate de ghidarea unei organizații și a angajaților săi pe parcursul acestei călătorii, spre a dobândi disponibilitatea de a pune în practică aceste idei. În această lucrare, sunt scoase în evidență și sunt așezate în centrul strategiei atât înțelegerea modului în care se clădește încrederea și angajamentul, cât și înțelegerea importanței recunoașterii intelectuale și emoționale.

Oportunitățile oceanului albastru au existat dintotdeauna. Pe măsură ce au fost explorate, universul afacerilor s-a extins. Această expansiune — credem noi — constituie fundamentul creșterii economice. Și totuși, o insuficientă înțelegere există, atât în teorie, cât și în practică, în ceea ce privește modul de creare și de stăpânire sistematică a oceanelor albastre. Vă invităm să citiți această carte, pentru a învăța să deveniți, în viitor, promotorii expansiunii.

MULȚUMIRI

Am primit un ajutor însemnat în realizarea acestei cărți. INSEAD ne-a oferit un mediu de lucru unic pentru coordonarea cercetărilor. Am beneficiat din plin de mixajul dintre teorie și practică existent la INSEAD și de structura cu adevărat globală a facultății noastre, a studenților și a personalului didactic. Încă de la bun început, Antonio Borges, Gabriel Hawawini și Ludo Van der Heyden ne-au oferit, din postura de decani, încurajări și sprijin instituțional și ne-au permis să îmbinăm strâns cercetările cu activitatea de predare. PricewaterhouseCoopers (PwC) și Boston Consulting Group (BCG) și-au extins sprijinul financiar asupra cercetărilor noastre; mai ales Frank Brown și Richard Baird, de la PwC, și René Abate, John Clarkeson, George Stalk și Olivier Tardy, de la BCG, ne-au fost parteneri de seamă.

Cu toate că, de-a lungul anilor, am primit ajutor din partea mai multor cercetători foarte talentați, devotații noștri colegi în domeniul cercetărilor, Jason Hunter și Ji Mi, care au lucrat cu noi în decursul ultimilor ani, merită a fi menționați în mod special. Dedicarea lor, sprijinul permanent acordat cercetărilor și năzuința către perfecțiune au fost esențiale în finalizarea acestei cărți. Ne-am simțit norocoși să-i avem alături.

Colegii noștri de catedră au contribuit la dezvoltarea ideilor prezentate în carte. Membrii școlii de afaceri INSEAD, în special Subramanian Rangan și Ludo Van der Heyden, ne-au

ajutat să reflectăm asupra ideilor noastre și ne-au oferit comentarii de valoare și un sprijin neprețuit. În multe dintre facultățile INSEAD au fost expuse — în fața unei audiențe formate din persoane cu funcții executive și a celor înscriși în programele M.B.A. — ideile și contextele de lucru prezentate în această carte; am obținut astfel un feedback consistent, care ne-a dat mai multă claritate în gândire. Am primit încurajări de ordin intelectual și am căpătat energie grație amabilității celor din jur. Ca să citățm numai câteva nume, le mulțumim aici următoarelor persoane: Ron Adner, Jean-Louis Barsoux, Ben Bensaou, Henri-Claude de Bettignies, Mike Brimm, Laurence Capron, Marco Ceccagnoli, Karen Cool, Arnoud De Meyer, Ingemar Dierickx, Gareth Dyas, George Eapen, Paul Evans, Charlie Galunic, Annabelle Gawer, Javier Gimeno, Dominique Héau, Neil Jones, Philippe Lasserre, Jean-François Manzoni, Jens Meyer, Claude Michaud, Deigan Morris, Quy Nguyen-Huy, Subramanian Rangan, Jonathan Story, Heinz Thanheiser, Ludo Van der Heyden, David Young, Peter Zemsky și Ming Zeng.

Am fost norocoși să avem acces la o rețea de practicieni și analiști de caz, extinsă de-a lungul și de-a latul globului. Ei au contribuit într-o mare măsură la demonstrarea aplicării în practică a ideilor din această carte și la a ne ajuta să concepem studii de caz pe care să le supunem testării. Dintre multe persoane remarcabile, una merită o menționare specială: Marc Beauvois-Coladon, care a lucrat cu noi încă de la început și a contribuit major la realizarea Capitolului 4, secțiune fundamentată pe experiențele sale practice privind aplicarea ideilor noastre în cadrul companiilor. Printre mulți alții, dorim să le mulțumim următorilor colaboratori: Francis Gouillart și colegii săi; Gavin Fraser și colegii săi; Wayne Mortensen; Brian Marks; Kenneth Lau; Yasushi Shiina; Jonathan Landrey și colegii săi; Junan Jiang; Ralph Trombetta și colegii săi; Gabor Burt și colegii săi; Shantaram Venkatesh; Miki Kawawa și

colegii săi; Atul Sinha și colegii săi; Arnold Izsak și colegii săi; Volker Westermann și colegii săi; Matt Williamson; Caroline Edwards și colegii săi. Prețuim, de asemenea, colaborarea din ce în ce mai strânsă cu Accenture, inițiată de Mark Spelman, Omar Abbosh, Jim Sayles și echipa lor. Mulțumirile noastre se îndreaptă și spre Lucent Technologies, pentru sprijinul acordat.

Pe parcursul cercetărilor noastre, am lucrat cu persoane având funcții executive în corporații și în administrația publică de pe tot mapamondul, care ne-au oferit cu generozitate timpul și opiniile lor, participând la conturarea mult mai clară a ideilor din această carte. Le suntem recunoscători. Dintre multele inițiative private și publice de a pune în practică ideile noastre, Centrul pentru Programul Inovației de Valoare de la Samsung Electronics și Grupul de Acțiune pentru Inovația de Valoare din Singapore au reprezentat surse majore de inspirație și studiu în ceea ce privește sectorul privat și cel guvernamental. Mai ales Jong-Yong Yun de la Samsung Electronics și toți secretarii permanenți din cadrul guvernului din Singapore ne-au fost parteneri neprețuiți. Mulțumiri călduroase adresăm și membrilor din Rețeaua Inovației de Valoare — o comunitate mondială în care se aplică în practică setul de concepte privind Inovația de Valoare (ne gândim în special la aceia pe care nu i-am putut menționa aici).

În fine, am dori să-i mulțumim redactorului nostru, Melinda Merino, pentru observațiile sale avizate și pentru feedbackul de natură editorială, dar și echipei de la Harvard Business School Publishing, pentru implicarea și sprijinul entuziast. Le mulțumim, de asemenea, editorilor noștri (precedenți și actuali) de la *Harvard Business Review*, numindu-i mai ales pe David Champion, Tom Stewart, Nan Stone și Joan Magretta. Le datorăm foarte multe celor înscriși la INSEAD — în programul M.B.A. și la doctorat, precum și participanților la cursurile de formare a persoanelor cu funcții

executive. Mai ales cei care au făcut parte din Grupul de Studiu al Strategiei și Inovației de Valoare și au urmat cursurile respective s-au dovedit răbdători în timp ce noi testam ideile din această carte. Întrebările lor provocatoare și feedbackul bine gândit ne-au limpezit și consolidat ideile.

PARTEA I

STRATEGIA OCEANULUI ALBASTRU

CAPITOLUL 1

CREAREA OCEANELOR ALBASTRE

Guy Laliberté, care pe vremuri cânta la acordeon, mergea pe catalige și înghițea foc, este acum CEO la Circul Soarelui, unul dintre produsele culturale cel mai bine exportate de Canada. Create în 1984 de un grup de actori de stradă, reprezentațiile acestui circ au fost văzute de aproape patruzeci de milioane de oameni din nouăzeci de orașe ale lumii. În mai puțin de douăzeci de ani, Circul Soarelui a înregistrat un nivel al încasărilor pentru care celor de la Ringling Bros. and Barnum & Bailey (campionul mondial în industria circului) le-au trebuit peste o sută de ani.

Această evoluție rapidă este și mai remarcabilă pentru că nu a avut loc într-un sector atractiv al economiei, ci mai degrabă într-unul aflat în declin, pentru care analizele strategice tradiționale indicau un potențial de creștere limitat. Puterea furnizorilor de divertisment era semnificativă. La fel era și puterea cumpărătorilor. Mijloacele alternative de recreere — de la diferitele tipuri de distracție urbană la evenimentele sportive și la aparatura destinată amuzamentului în interiorul căminului — au aruncat o umbră din ce în ce mai întunecată asupra circului. Copiii plângeau mai degrabă după un *playstation* decât după un spectacol de circ. Acesta a fost unul dintre motivele pentru care industria respectivă înregistra o cerere aflată într-un declin constant și, în consecință, încasări și profituri în scădere. În plus, au apărut proteste din partea

organizațiilor pentru protecția animalelor. Ringling Bros. and Barnum & Bailey impuseseră standardele, iar circurile mai mici îi urmau, promovând în principiu spectacole similare la scară redusă. Din perspectiva strategiei bazate pe concurență, industria circului părea pe atunci neatractivă.

Un alt aspect fascinant în ceea ce privește succesul înregistrat de Circul Soarelui este acela că nu a reușit pe piață adresându-se clienților pe care îi avea deja acest sector în declin, care viza în mod tradițional copiii. Circul Soarelui nu a concurat cu Ringling Bros. and Barnum & Bailey. În schimb, și-a creat o nouă zonă de piață, nedisputată, astfel încât concurența a devenit irelevantă. Circul Soarelui s-a adresat unui segment de clienți cu totul nou: instituțiile și adulții dispuși să plătească un preț de câteva ori mai mare decât cel solicitat de circurile tradiționale, pentru o experiență inedită în divertisment. În mod simbolic, unul dintre primele spectacole puse în scenă de Circul Soarelui s-a numit „Noi reinventăm circul".

Noile piețe

Circul Soarelui a avut succes fiindcă și-a dat seama că, pentru a reuși, companiile trebuie să înceteze a se mai concura unele pe altele. Singura cale de a depăși concurența este aceea de a nu mai încerca s-o depășești.

Pentru a înțelege ce anume a realizat Circul Soarelui, imaginați-vă un univers al pieței alcătuit din două feluri de oceane: unele roșii, celelalte albastre. Oceanele roșii reprezintă toate domeniile de activitate existente astăzi. Aceasta este zona de piață cunoscută. Oceanele albastre semnifică toate domeniile care astăzi încă nu există. Aceasta este zona de piață necunoscută.

În oceanele roșii, limitele fiecărei activități economice sunt definite și acceptate, iar regulile concurențiale ale jocului

sunt cunoscute.[1] În această situație, companiile încearcă să-și surclaseze rivalii, pentru a acapara o porțiune mai mare din cererea existentă. Pe măsură ce zona de piață se aglomerează, așteptările privind profiturile și creșterea se reduc. Produsele respective devin obiecte de uz curent, iar concurența acerbă însângerează oceanele.

Prin contrast, oceanele albastre sunt definite ca zone de piață virgine, cu o cerere care trebuie creată și cu o mare probabilitate de creștere economică profitabilă. Cu toate că unele oceane albastre sunt create foarte departe de limitele domeniilor existente, cele mai multe se ivesc din cadrul oceanelor roșii prin extinderea granițelor activităților existente, așa cum a făcut Circul Soarelui. În oceanele albastre, concurența este nerelevantă, deoarece regulile jocului încă nu au fost stabilite.

Va fi întotdeauna important să înoți performant în oceanele roșii, depășindu-ți competitorii. Oceanele roșii vor conta întotdeauna și vor fi mereu o realitate în lumea afacerilor. Dar atunci când oferta depășește cererea în tot mai multe ramuri economice, iar lupta se duce pentru o cotă dintr-o piață în scădere, deși necesar, totuși nu va fi suficient să mențiii înalta performanță.[2] Companiile au nevoie să evolueze dincolo de simpla concurență, iar pentru a lua în stăpânire profiturile potențiale și a beneficia de oportunitățile de creștere, ele au nevoie să-și creeze oceane albastre.

Din nefericire, oceanele albastre sunt, în mare măsură, neexplorate. În ultimii douăzeci și cinci de ani, preocuparea principală în elaborarea strategiei organizaționale s-a concentrat asupra oceanelor roșii, bazate pe ideea de concurență.[3] Rezultatul a constat într-o înțelegere destul de bună a modului în care poți să concurezi abil în ape roșii, începând cu analizarea structurii economice fundamentale a unui domeniu de activitate deja existent, mergând până la alegerea unei poziții strategice bazate pe costuri reduse ori pe un avantaj compe-

titiv sau pe o nișă de piață și ajungând până la evaluarea concurenților. Anumite discuții referitoare la oceanele albastre există.[4] În orice caz, se găsesc puține îndrumări concrete legate de crearea lor. Fără un cadru analitic de lucru și fără principiile necesare administrării eficiente a riscurilor, crearea oceanelor albastre a rămas o dorință considerată prea riscantă pentru ca managerii s-o ia în calcul atunci când vine vorba de strategie. Această carte vă oferă contextele de lucru și analizele economice necesare urmăririi sistematice și stăpânirii oceanelor albastre.

Crearea continuă a oceanelor albastre

Deși expresia „oceane albastre" e nouă, nu la fel e și conceptul din spatele ei. Acesta reprezintă o caracteristică a afacerilor — trecute și prezente. Priviți înapoi, în urmă cu o sută de ani, și întrebați-vă câte dintre ramurile economice de astăzi erau pe atunci necunoscute. Răspunsul este că de multe activități care astăzi sunt de bază (producția de automobile, înregistrarea muzicii, aviația, petrochimia, prevenirea și tratarea bolilor și consultanța în management) nu auzise nimeni, ori abia începeau să fie descoperite. Acum, priviți cu doar treizeci de ani în urmă. Din nou, observăm că între timp a apărut o mulțime de domenii valorând multe miliarde de dolari — fondurile mutuale, telefonia celulară, uzinele electrice pe bază de gaz, biotehnologia, vânzarea la preț redus, poșta rapidă, camionetele, snowboard-ul, barurile expres și aparatura video pentru acasă — ca să numim doar câteva. Cu numai trei decenii în urmă, niciuna dintre aceste activități nu exista, în adevăratul sens al cuvântului.

Acum, priviți în viitor — peste douăzeci de ani (sau poate peste cincisprezece ani) — și întrebați-vă câte sectoare de activitate necunoscute azi e probabil să existe atunci.

Dacă istoria poate prevedea viitorul, atunci răspunsul este că vor exista multe.

În realitate, ramurile economice nu stau niciodată pe loc. Ele evoluează continuu. Activitatea se perfecționează, piețele se extind, iar jucătorii vin și pleacă. Istoria ne învață că avem o extrem de subestimată capacitate de a crea noi industrii și de a le recrea pe cele existente. De fapt, sistemul de clasificare a activităților din economia națională conceput în urmă cu o jumătate de secol — Clasificarea Industrială Standard (SIC) —, publicat de Biroul de Recensământ al Statelor Unite, a fost înlocuit în 1997 cu Standardul Nord-American de Clasificare Industrială (NAICS). Noul sistem extindea ramurile economice de la zece la douăzeci, pentru a reflecta realitățile noilor teritorii economice.[5] De exemplu, sectorul serviciilor din vechiul sistem este acum defalcat în șapte sectoare de afaceri, de la informații la sănătate și asistență socială.[6] Având în vedere că aceste sisteme sunt concepute pentru standardizare și continuitate, o asemenea înlocuire arată cât de mare a fost extinderea oceanelor albastre.

Cu toate acestea, gândirea strategică s-a concentrat preponderent asupra strategiilor oceanului roșu, bazat pe concurență. Parțial, pentru că strategia corporatistă este foarte influențată de strategia militară — în care își are proveniența, de altfel. Chiar și terminologia folosită atunci când e vorba de o strategie de piață este saturată de referiri la domeniul militar: „oficiali" în „cartierul general", „trupe" pe „câmpul de luptă". Prezentată în această manieră, strategia se referă la înfruntarea unor oponenți și la bătălia dusă pentru o anumită bucată de pământ, care este atât limitată, cât și constantă. Dar, spre deosebire de război, istoria economiei ne arată că universul pieței nu a fost niciodată constant. Mai degrabă se poate spune că oceanele albastre au fost create în mod constant, de-a lungul timpului. Prin urmare, a ne concentra asupra oceanului roșu înseamnă a accepta factorii-cheie restrictivi ai războiului (un

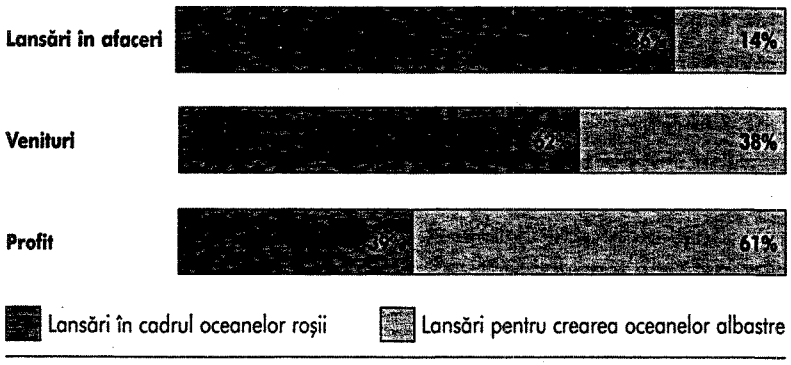
teritoriu limitat și nevoia de a înfrânge un inamic pentru a reuși); înseamnă și a nega forța caracteristică lumii afacerilor (capacitatea de a crea noi zone de piață, nedisputate).

Impactul creării oceanelor albastre

Pentru a cuantifica impactul creării oceanelor albastre asupra dezvoltării unei firme, vom lua în considerare veniturile și profiturile în cadrul unui studiu privind lansarea în afaceri a unui număr de 108 companii (figura 1.1). Am constatat că 86% dintre lansări reprezentau extinderi liniare, adică îmbunătățiri și dezvoltări în cadrul oceanului roșu ale unei zone de piață existente. Deși acestea au înregistrat 62% din veniturile totale, au avut totuși numai 39% din profiturile totale. Celelalte 14% firme rămase au reprezentat afaceri care țințeau crearea oceanelor albastre. Acestea din urmă au generat 38% din veniturile totale, dar 61% din profiturile totale. Având în vedere că lansările pe piață includeau și investițiile totale făcute pentru crearea oceanelor roșii și albastre (indiferent de veniturile ulterioare și de implicațiile asupra profitului, inclusiv eșecurile), beneficiile performanței de a fi creat ape albastre sunt evidente. Deși nu dispunem de date privind rata individuală de succes a inițiativelor pătrunderii în oceane — fie roșii, fie albastre —, diferențele globale de performanță dintre ele sunt vizibile.

FIGURA 1.1

Consecințele creării oceanelor albastre asupra profitului și a creșterii economice



Imperativul crescând al creării oceanelor albastre

Există câțiva factori de influență în spatele imperativului din ce în ce mai puternic de a crea oceane albastre. Progresul tehnologic accelerat a îmbunătățit substanțial productivitatea în economie și le-a permis producătorilor să aducă pe piață o multitudine de produse și servicii fără precedent. Rezultatul este că, într-un număr din ce în ce mai mare de ramuri ale economiei, oferta depășește cererea.[8] Iar trendul globalizării amplifică situația. Pe măsură ce sunt înlăturate barierele comerciale dintre țări și regiuni, iar informațiile despre produse și prețuri devin instantaneu și global disponibile, nișele de piață și paradisurile monopoliste încep să dispară.[9] În vreme ce oferta se află în ascensiune, deoarece concurența globală se intensifică, nu există o dovadă clară a ascensiunii cererii nicăieri pe glob, ba dimpotrivă, statisticile arată că populația scade în multe dintre zonele dezvoltate din punct de vedere economic.[10]

Rezultatul a constat în transformarea accelerată a produselor și a serviciilor în bunuri de larg consum, în intensificarea războiului prețurilor și în micșorarea marjei de profit. Studii recente, întreprinse în marile companii americane asupra unor întregi ramuri economice, confirmă această tendință.[11] Aceste studii relevă faptul că, pentru categoriile importante de produse și servicii, în general, mărcile devin din ce în ce mai ase-

mănătoare, astfel că oamenii le aleg din ce în ce mai mult în funcție de preț.[12] Ei nu mai insistă, la fel ca în trecut, ca detergentul lor de rufe să fie Tide. Și nici nu se mai atașează neapărat de Colgate atunci când Crest se află pe rafturile magazinelor — sau invers. În sectoarele supraaglomerate, diferențierea mărcilor e din ce în ce mai greu de făcut, indiferent că e vorba de domenii aflate în ascensiune economică sau în declin.

Toate acestea sugerează că mediul de afaceri în care au funcționat cele mai multe strategii și abordări manageriale ale secolului XX se află în stadiul de dezintegrare accelerată. Și, deoarece oceanele roșii devin tot mai însângerate, managementul va trebui să se preocupe tot mai mult de oceanele albastre — mai mult decât sunt obișnuite cohortele de manageri actuale.

De la compania și ramura economică la mișcarea strategică

Cum poate ieși o companie din oceanul roșu al concurenței sângeroase? Cum poate crea un ocean albastru? Există vreo metodă care, aplicată sistematic, să aibă acest efect și, în consecință, să susțină înalta performanță?

Primul nostru pas în căutarea unui răspuns a fost acela de a defini unitatea fundamentală de analiză în cercetările noastre. Pentru a înțelege rădăcinile înaltei performanțe, literatura destinată afacerilor folosește în mod tipic compania, ca unitate fundamentală de analiză. Oamenii se minunează de felul în care obțin companiile putere pe piață și o creștere profitabilă prin intermediul unei serii distincte de caracteristici strategice, operaționale și organizaționale. În orice caz, întrebarea noastră era următoarea: *rezistă în timp* aceste companii „excelente" sau „vizionare", care își surclasează piața în permanență și care creează în mod repetat oceane albastre?

Să luăm, de exemplu, lucrările *In Search of Excellence* și *Built to Last**.[13] Bestsellerul *In Search of Excellence* a fost publicat cu douăzeci de ani în urmă. Și, totuși, la doi ani de la publicare, o serie de companii dintre cele analizate a început să cadă în uitare: Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor și National Semiconductor. Așa cum s-a argumentat în *Managing on the Edge*, două treimi din firmele identificate ca model în carte au pierdut poziția de lideri în domeniu în cel mult cinci ani de la publicarea acesteia.[14]

Cartea *Afaceri clădite să dureze* calcă pe aceleași urme. Aceasta caută să afle „obiceiurile de succes ale companiilor vizionare" care au înregistrat o lungă istorie a înaltei performanțe. Pentru a evita capcanele în care căzuse *In Search of Excellence*, în *Afaceri clădite să dureze* perioada de cercetare a fost extinsă la întreaga existență a companiilor, drept pentru care analiza a inclus numai firme mai vechi de patruzeci de ani. Cartea a devenit, de asemenea, un bestseller.

Din nou, în urma unei atente examinări, deficiențele unora dintre companiile vizionare aduse în centrul atenției de această lucrare au început să iasă la lumină. Așa cum s-a spus într-o carte relativ recent publicată, *Creative Destruction*, o mare parte a succesului atribuit unora dintre companiile prezentate drept model în *Afaceri clădite să dureze* a fost mai degrabă rezultatul performanței sectorului economic respectiv decât meritul companiilor menționate.[15] De exemplu, Hewlett-Packard (HP) a îndeplinit criteriile de selecție din *Afaceri clădite să dureze*, depășind piața pe termen lung. În realitate, în vreme ce HP se afla în ascensiune, același lucru se întâmpla cu întreaga industrie IT. Mai rău, HP nici măcar nu și-a depășit concurența în cadrul pieței sale. Din cauza acestui exemplu și a altora, *Creative Destruction* ajunge să se întrebe

* Cartea a apărut la editura Curtea Veche cu titlul *Afaceri clădite să dureze*, 2006 (*n. tr.*).

dacă firmele „vizionare" care și-au întrecut piața în mod continuu au existat vreodată. În plus, noi toți am văzut stagnarea sau declinul performanței companiilor japoneze care, în momentele lor de glorie (de la sfârșitul anilor '70 și începutul anilor '80 ai secolului trecut), fuseseră considerate de toată lumea ca fiind niște strategi „revoluționari".

Dacă nu există nicio companie care să rămână perpetuu la nivelul înaltei performanțe și dacă o aceeași companie poate să fie genială într-un moment și irațională într-altul, înseamnă că firma nu este unitatea de analiză potrivită în explorarea rădăcinilor înaltei performanțe și a oceanelor albastre.

Așa cum am mai spus, istoria ne arată că, de-a lungul timpului, sectoarele economice se creează și se extind în permanență și că premisele economice și granițele nu sunt prestabilite. Jucătorii de pe piață le pot contura. Companiile nu sunt nevoite să se ciocnească unele de altele într-o zonă economică limitată. Circul Soarelui a creat un nou spațiu de piață în domeniul divertismentului, realizând o creștere economică solidă și profitabilă. Prin urmare, reiese de aici că nici compania și nici ramura economică nu reprezintă unitatea cea mai potrivită de analiză în studierea cauzelor creșterii profitabile.

Consecvent cu această observație, studiul nostru arată că mișcarea strategică (și nu compania sau sectorul economic) este unitatea de analiză potrivită pentru explicarea creării oceanelor albastre și a înaltei performanțe durabile. O mișcare strategică reprezintă o serie de acțiuni și decizii manageriale care au rolul de a clădi o ofertă de afaceri creatoare de piețe semnificative. Compaq, de exemplu, a fost achiziționată de Hewlett-Packard în 2001 și a încetat să mai fie o companie independentă. În consecință, mulți ar putea considera că firma a eșuat. Cu toate acestea, preluarea efectuată de HP nu poate anula mișcările strategice (tipice oceanului albastru) pe care Compaq le-a făcut în zona dezvoltării serverelor. Acele mișcări strategice nu numai că au făcut parte din revenirea

spectaculoasă a companiei la mijlocul anilor '90, dar au și deschis calea spre o nouă zonă de piață în IT, valorând multe milioane de dolari.

Anexa A oferă o sumară vedere de ansamblu asupra istoriei celor trei industrii reprezentative în Statele Unite, informațiile fiind extrase din baza noastră de date: industria automobilelor — cum o facem să funcționeze; industria computerelor — ce folosim în scopuri profesionale; industria cinematografică — unde mergem pentru recreere după orele de serviciu. Așa cum se arată în anexa A, nu poate fi identificată nicio companie sau ramură de activitate excelentă în mod perpetuu. Dar o similaritate frapantă pare să existe între mișcările strategice care au condus la formarea oceanelor albastre și la înregistrarea unor traiectorii de creștere economică semnificativă și profitabilă.

Mișcările strategice despre care discutăm — cele care au adus pe piață produse și servicii ce au deschis și luat în stăpânire noi zone de piață, determinând un semnificativ salt al cererii — au în spate istorii fascinante de dezvoltare profitabilă, dar și povești revelatoare despre oportunități pierdute de companiile rătăcite pe oceanele roșii. Noi ne-am elaborat studiul în jurul acestor mișcări strategice, în scopul de a înțelege tiparul după care sunt create oceanele albastre și după care este atinsă înalta performanță. Am analizat peste o sută cincizeci de mișcări strategice, făcute din 1880 și până în 2000, în peste treizeci de domenii de activitate și am cercetat îndeaproape jucătorii importanți de pe piață, pentru fiecare din aceste cazuri. Printre domeniile acoperite se numără: industria hotelieră, cinematografia, comerțul cu amănuntul, liniile aeriene, energia electrică, producătorii de computere, posturile radio, construcțiile, industria auto și producătorii de oțel. Nu i-am studiat doar pe actorii câștigători (cei care au creat oceanele albastre), ci și pe concurenții lor mai puțin prosperi.

Atât în interiorul unei mișcări strategice, cât și comparativ între mișcările strategice luate în calcul de noi, am căutat convergențele existente în cadrul grupurilor care au creat oceane albastre, dar și în interiorul celor fără succes, captive în oceanele roșii. Am cercetat, de asemenea, diferențele dintre aceste două categorii de grupuri. Pe parcurs, am încercat să descoperim asemănările care au condus la crearea oceanelor albastre și deosebirile esențiale care îi separă pe câștigători de supraviețuitori și de perdanții care plutesc în derivă pe oceanele roșii.

Analiza noastră, care acoperă peste treizeci de sectoare economice, confirmă faptul că nici ramura și nici caracteristicile organizaționale nu explică diferența dintre cele două grupuri. În urma evaluării sectoriale, organizaționale, precum și a variabilelor strategice, am constatat că nașterea și dominarea pe oceanele albastre a fost realizată atât de companii mici, cât și de companii mari, fie de manageri tineri, fie de unii experimentați, atât în industrii atractive, cât și în unele neatractive, fie de jucători abia intrați pe piață, fie de unii stabil poziționați, atât de companii private, cât și de companii publice, fie că era vorba de domenii înalt tehnologizate, fie că nu înglobau prea multă tehnologie avansată și, în fine, de companii având diverse naționalități.

Analiza noastră a eșuat în a găsi vreo companie sau ramură economică excelentă în mod perpetuu. În orice caz, ceea ce am găsit în spatele poveștilor de succes aparent bizare a fost un tipar consecvent, comun tuturor mișcărilor strategice făcute pentru crearea și dominarea oceanelor albastre. Fie că a fost vorba de Ford, în 1908, cu Modelul T; fie GM, în 1924, cu mașinile acelea care stârneau emoție; fie CNN, în 1980, cu știrile transmise în timp real, douăzeci și patru de ore pe zi, șapte zile pe săptămână; fie Compaq, Starbucks, Southwest Airlines ori Circul Soarelui (sau, continuând în același stil, oricare dintre mișcările tipice oceanului albastru

incluse în studiul nostru), abordarea strategică în crearea oceanelor albastre a fost consecventă în timp, indiferent de domeniu. Cercetările noastre au ajuns până la a analiza chiar și faimoasele mișcări strategice care au determinat marile transformări din sectorul public. Și acolo am găsit un tipar izbitor de asemănător.

Inovația de valoare: piatra de temelie a strategiei oceanului albastru

Ceea ce îi separă în mod vizibil pe învingători de învinși — când vine vorba de crearea oceanelor albastre — este abordarea strategică. Companiile captive în oceanele roșii urmează o abordare tradițională, întrecându-se pentru a-și învinge concurența prin construirea unei poziții solide în cadrul ordinii existente.[16] Surprinzător, creatorii oceanelor albastre nu își iau concurența ca reper.[17] În loc de asta, ei se bazează pe o logică strategică diferită, pe care noi am numit-o *inovație de valoare*. Inovația de valoare este piatra de temelie a strategiei oceanului albastru. Am numit-o așa pentru că, în loc să se concentreze asupra surclasării concurenței, adepții ei s-au concentrat pentru a-și face concurența irelevantă prin crearea unui salt în valoarea oferită de companie cumpărătorilor, deschizând prin aceasta o zonă de piață nouă și nedisputată.

Inovația de valoare pune accent, în mod egal, pe valoare și pe inovație. Valoarea fără inovație tinde spre *crearea de valoare* măsurată pe o scală în sens ascendent, adică ceva care îmbunătățește valoarea, dar nu suficient pentru a evidenția compania în cadrul pieței.[18] *Inovația* fără valoare tinde spre tehnologizare exagerată, pionierat pe piață sau futurism, trecând adesea dincolo de ceea ce sunt cumpărătorii pregătiți să accepte și să plătească.[19] În acest sens, este important să faceți diferența între inovația de valoare și opusul acesteia, adică inovația tehnologică și pionieratul pe piață. Studiul nostru

arată că ceea ce îi separă pe câștigători de perdanți, în crearea oceanelor albastre, nu e nici tehnologia revoluționară, nici „sincronizarea pentru intrarea pe piață". Uneori, acestea există; de multe ori, însă, nu. Inovația de valoare apare atunci când companiile combină inovația cu utilitatea, prețul și nivelul costului. Dacă ele nu reușesc să lege inovația de valoare în acest fel, se întâmplă frecvent ca inventatorii de noi tehnologii și pionierii de pe piață să producă niște ouă pe care să le clocească alte companii.

Inovația de valoare este un nou mod de a gândi și de a aplica o strategie, care are ca rezultat crearea unui ocean albastru și distanțarea de competitori. Este important să spunem că inovația de valoare desființează una dintre cele mai acceptate dogme ale strategiilor bazate pe concurență: raportul dintre valoare și cost.[20] În mod tradițional, se consideră că firmele pot fie să ofere o valoare mai mare pentru cumpărătorii cărora le cer un preț mai mare, fie să ofere o valoare moderată în schimbul unui preț mai mic. În acest caz, strategia e privită ca fiind o alegere între diferențierea valorii și scăderea costului.[21] Prin contrast, aceia care caută să creeze oceane albastre urmăresc simultan atât diferențierea de alte produse, cât și scăderea costului.[21]

Să revenim la exemplul cu Circul Soarelui. Urmărirea simultană a diferențierii de concurență și a scăderii costului reprezintă esența experienței în domeniul divertismentului pe care acesta a creat-o. În perioada sa de debut, alte circuri se concentrau asupra delimitării de concurență și asupra maximizării unei porțiuni de piață aflate oricum în scădere. Și făceau asta schimbând lucruri deja împământenite. Ne referim aici la asigurarea trapeziștilor faimoși sau a dresorilor de lei — o strategie care a modificat structura costurilor circului, fără a îmbunătăți vizibil spectacolul în sine. Rezultatul a fost creșterea costurilor neînsoțită de sporirea încasărilor și alunecarea într-o spirală din ce în ce mai adâncă a necesităților circului.

Aceste eforturi au devenit irelevante în momentul în care a apărut Circul Soarelui. Nefiind un circ obișnuit, dar nici un teatru clasic, Circul Soarelui nu a luat seama la ceea ce făcea concurența. În loc să urmeze logica tradițională de a-și întrece competitorii oferind o soluție mai bună la problemele existente — adică să creeze un circ mai amuzant și mai palpitant —, Circul Soarelui a căutat să le ofere oamenilor atât amuzamentul și emoția circului, cât *și* sofisticarea intelectuală și bogăția artistică a teatrului. Din acel moment, ei au redefinit însăși problema.[21] Desființând granițele dintre teatru și circ, Circul Soarelui a dat un nou sens atât noțiunii de „consumatori de circ", cât și celei de „non-consumatori de circ", aceștia din urmă fiind adulții consumatori de teatru.

Iar asta a condus la un concept de circ în întregime inedit, care a scos din calcule raportul valoare/cost și a creat un ocean albastru pentru o nouă zonă de piață. Să analizăm diferențele. În vreme ce alte circuri se concentrau asupra paradelor de animale, angajau vedete, construiau arene multiple (pentru spectacolele desfășurate simultan în trei arene poziționate sub formă de inele) și forțau vânzările oferind locuri și pe culoare, Circul Soarelui a ignorat toate aceste eforturi. Acești factori de îmbunătățire fuseseră considerați multă vreme ca fiind ceva de la sine înțeles în industria tradițională a circului, fără să se întrebe nimeni care era relevanța lor pe termen lung. În orice caz, disconfortul publicului la vederea folosirii animalelor în circuri era din ce în ce mai vizibil. Mai mult, scenele cu animale erau unele dintre cele mai costisitoare elemente, deoarece nu implicau doar costul animalului în sine, ci și dresarea acestuia, asistența medicală, întreținerea sa, asigurarea plătită și transportul.

În mod similar, în vreme ce industria circului se străduia să pună pe afișe numele unor vedete, în mintea publicului

așa-numitele stele ale circului însemnau mai puțin decât stelele de cinema. Iată, din nou, o componentă costisitoare, care impresiona spectatorii destul de puțin. Dispărute sunt astăzi și arenele sub forma a trei inele. Acest aranjament nu numai că provoca anxietate în rândurile spectatorilor, deoarece trebuiau să-și mute rapid privirile de la un inel la altul, dar creștea și numărul actorilor necesari pentru spectacol — cu implicații evidente asupra costurilor. Și, deși vânzarea locurilor pe culoare părea a fi o metodă bună de a obține încasări mai mari, în realitate, prețurile ridicate ale biletelor de intrare descurajau publicul să plătească pentru un spectacol care îl făcea să se simtă înșelat.

Imaginea circului tradițional se reduce la trei elemente: cortul, clovnii și acrobațiile clasice (defilările pe bicicletă și scurtele cascadorii). Așa că Circul Soarelui a păstrat clovnii, dar le-a transformat umorul, trecând de la comedia bufă la un stil mai sofisticat, mai plin de farmec. Și-a înfrumusețat cortul — un element pe care, în mod ironic, multe circuri începuseră să-l elimine, în favoarea sălilor închiriate. Considerând că acest loc de întâlnire unic și simbolic îngloba magia — ceea ce reprezenta circul, Circul Soarelui și-a proiectat un cort clasic, dar i-a dat o înfățișare exterioară strălucitoare și i-a ridicat nivelul de confort, făcând din corturile sale niște reminiscențe ale marilor circuri de altădată. Dispăruseră băncile tari și rumegușul. Acrobațiile și alte scene de senzație fuseseră păstrate, dar rolul lor fusese redus și stilizat, adăugându-li-se fler artistic și surprize inteligente.

Inspirându-se din teatru, Circul Soarelui oferea publicului și elemente noi, care nu țineau de circ — de exemplu, un fir epic și, odată cu acesta, bogăție intelectuală, muzică, dans și alte produse artistice. Acești factori, reprezentând creații în întregime noi pentru industria circului, fuseseră preluați din industria alternativă de divertisment în direct — lumea teatrului.

Spre deosebire de spectacolele tradiționale de circ, care includeau o serie de scene fără legătură între ele, creațiile produse de Circul Soarelui aveau o temă și un fir epic, similare cumva unei reprezentații de teatru. Deși tema era vagă (în mod intenționat), ea dădea spectacolului armonie și un element intelectual, fără a limita potențialul scenelor. De asemenea, Circul Soarelui a preluat idei și din spectacolele de pe Broadway. De exemplu, prezenta producții multiple, în locul tradiționalului spectacol de tip „unul pentru toți". La fel ca și în cazul reprezentațiilor de pe Broadway, fiecare spectacol dat de Circul Soarelui avea o temă proprie și o muzică adecvată, care determina genul de exerciții, iluminarea și sincronizarea actelor — și nu invers. Spectacolul prezenta un dans abstract și spiritual, idee derivată din teatru și balet. Prin introducerea acestor elemente noi în oferta sa, Circul Soarelui a creat spectacole mai sofisticate.

În plus, implementând conceptul de producții multiple și dându-le oamenilor un motiv de a veni la circ mai des, Circul Soarelui a determinat o creștere spectaculoasă a cererii.

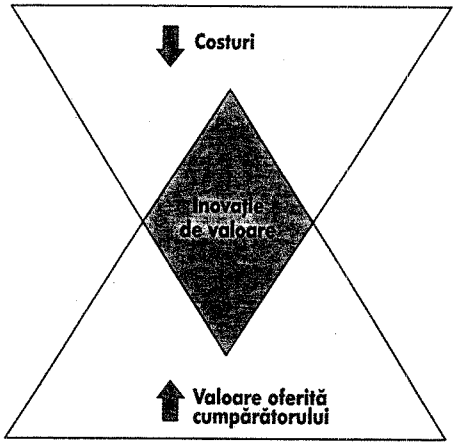
Pe scurt, Circul Soarelui a oferit combinația optimă între circ și teatru și a eliminat sau a redus orice altceva. Oferind un serviciu de o calitate fără precedent, Circul Soarelui a creat un ocean albastru și a inventat o nouă formă de divertisment în direct, semnificativ diferită atât de circul tradițional, cât și de teatru. În același timp, eliminând multe dintre componentele costisitoare ale circului, și-a simplificat mult structura costurilor, îndeplinind atât criteriul de diferențiere, cât și pe cel de cost scăzut. În mod strategic, Circul Soarelui și-a fixat prețul biletelor la un nivel comparabil cu cel al teatrului, depășind nivelul uzual în industria circului de câteva ori, de vreme ce își taxa spectacolele pentru a atrage segmentul de consumatori adulți, care erau obișnuiți cu prețurile reprezentațiilor teatrale.

Figura 1.2 ilustrează dinamica raportului diferențiere/cost scăzut, subliniind inovația de valoare.

FIGURA 1.2

Inovația de valoare: piatra de temelie a strategiei oceanului albastru

Inovația de valoare este creată în zona în care acțiunile unei companii afectează favorabil atât structura costului, cât și nivelul valorii oferite cumpărătorilor. Economiile sunt realizate prin eliminarea și reducerea factorilor pentru care concurează jucătorii de pe piață. Valoarea oferită cumpărătorului crește prin includerea și dezvoltarea unor elemente care nu au mai fost oferite niciodată în domeniul respectiv. În timp, costurile se reduc și mai mult, pe măsură ce cuantumul economiilor se mărește, proporțional cu volumul crescut de vânzări pe care acea valoare ridicată îl generează.



Urmărirea simultană a diferențierii și a costului scăzut

Așa cum se arată în figura 1.2, crearea oceanelor albastre se referă la micșorarea costurilor odată cu creșterea valorii pentru cumpărător. Aceasta e metoda prin care se poate face un salt valoric — atât pentru companie, cât și pentru clienții acesteia. Deoarece valoarea percepută de client e o rezultantă

a raportului dintre utilitate și preț și pentru că valoarea înregistrată de companie e o rezultantă a raportului dintre preț și cost, rezultă că inovația de valoare apare numai atunci când întregul sistem de variabile al companiei — utilitate, preț și cost — este integrat în mod coerent. Această abordare a sistemului ca entitate face din crearea oceanelor albastre o strategie pe termen lung. Strategia oceanului albastru trebuie să înglobeze toată gama de funcțiuni și activități operaționale ale unei firme.

Prin contrast, inovațiile de genul celor din producție pot fi făcute la nivel de subsistem, fără a avea impact asupra strategiei generale a companiei. O inovație în procesul de producție, de exemplu, poate simplifica structura costului unei companii, pentru a susține strategia actuală de lider în privința costului, fără a modifica utilitatea oferită clienților săi. Deși inovațiile de acest fel pot contribui la consolidarea și chiar la îmbunătățirea poziției unei companii în zona sa de piață, o asemenea abordare sub-sistemică rareori va crea oceanul albastru al unei noi zone de piață.

În acest sens, inovația de valoare este ceva mai mult decât o simplă *inovație*. Ea se referă și la *strategia* care are în vedere întregul sistem de activități organizaționale.[23] Inovația de valoare le cere companiilor să-și orienteze întregul sistem înspre realizarea unui *salt* valoric, atât pentru cumpărători, cât și pentru ele însele. În absența unei asemenea abordări integraliste, inovația va rămâne ruptă de esența strategiei.[24] Figura 1.3 subliniază principalele caracteristici definitorii ale strategiilor oceanelor albastre și roșii.

Strategia oceanului roșu, bazată pe concurență, pleacă de la premisa că toate condițiile structurale ale unei ramuri economice sunt predeterminate și că firmele sunt obligate să se lupte într-un cadru dat — presupunere bazată pe ceea ce oamenii de știință numesc viziune *structuralistă* sau *determinism ambiental*.[25] În opoziție cu aceasta, inovația de valoare

este bazată pe opinia că granițele pieței și structura ramurii economice nu reprezintă niște condiții prestabilite și pot fi recreate prin acțiuni și convingeri ale jucătorilor de pe piață. Noi numim asta *perspectivă reconstrucționistă*. În oceanul roșu, diferențierea costă, pentru că fiecare firmă le concurează pe celelalte pentru a deveni „cea mai bună". Vorbim aici de opțiunea strategică pe care o au în față firmele — aceea de a urmări ori diferențierea, ori costul scăzut. Pe de altă parte, în lumea reconstrucționistă, obiectivul strategic este acela de a crea noi reguli după care să fii considerat „cel mai bun", iar asta se realizează prin desființarea raportului existent în prezent între valoare și cost și, în consecință, prin crearea unui ocean albastru. (Mai multe detalii veți găsi în Anexa B.)

FIGURA 1.3

Strategia oceanului roșu *versus* strategia oceanului albastru

Strategia oceanului roșu	Strategia oceanului albastru
Concurarea într-o zonă de piață existentă	Crearea unei zone de piață nedisputate
Surclasarea concurenței	Transformarea concurenței într-un element irelevant
Exploatarea cererii existente	Crearea și atragerea de noi cereri
Respectarea raportului valoare/cost	Desființarea raportului valoare/cost
Adaptarea întregului sistem de activități ale firmei la opțiunea strategică de diferențiere *sau* cost scăzut	Adaptarea întregului sistem de activități ale firmei la obiectivul de diferențiere *și* cost scăzut

Circul Soarelui a desființat această regulă a „celui mai bun" din industria circului, atingând atât obiectivul de diferențiere, cât și pe cel de cost scăzut. A făcut asta prin re-

combinarea elementelor existente în afara limitelor unui domeniu. Este Circul Soarelui, realmente, un circ, cu tot ceea ce a eliminat, redus, amplificat și creat? Sau e un teatru? Și dacă e un teatru, atunci ce gen de teatru e? Un spectacol de pe Broadway, o operă, un balet? Nu se poate spune cu claritate. Circul Soarelui a reclădit elemente caracteristice fiecăreia dintre aceste alternative, pentru ca în final să fie câte puțin din toate și nimic din ele în întregime. A creat o zonă de piață de tipul oceanului albastru, nouă și nedisputată, care încă nu avea un nume stabilit în mod convențional.

Elaborarea și aplicarea strategiei oceanului albastru

Deși împrejurările economice evidențiază din ce în ce mai clar necesitatea oceanelor albastre, există credința generală că șansele de succes sunt mai mici atunci când companiile se aventurează dincolo de zona de piață existentă.[26] Problema care se pune este cum anume reușești în cadrul oceanelor albastre. Cum își pot maximiza companiile, în mod sistematic, oportunitățile, minimizând în același timp riscurile, în efortul de a elabora și aplica strategia oceanului albastru? Dacă îți lipsește înțelegerea principiilor de maximizare a oportunităților și de minimizare a riscurilor, care conduc la crearea și însușirea oceanelor albastre, atunci nesansa îți va umbri inițiativa de a obține un ocean albastru.

Desigur, nu există strategie fără riscuri.[27] Strategia va implica întotdeauna atât oportunități, cât și riscuri, fie că e vorba de un ocean roșu, fie de unul albastru. Dar, în prezent, cadrul economic general înclină dramatic în favoarea instrumentelor și a contextelor analitice de lucru caracteristice oceanelor roșii. Atâta vreme cât această situație se va menține, oceanele roșii vor continua să domine agenda strategică a companiilor, chiar dacă imperativul de creare a oceanelor albastre în lumea

afacerilor devine presant. Poate că acest lucru explică de ce, în ciuda încercărilor făcute de diferite companii de a trece dincolo de zona de piață existentă, ele încă mai trebuie să reflecteze serios la aceste recomandări.

Cartea noastră abordează exact acest dezechilibru, prezentând o metodologie care să ne susțină teza. Expunem în paginile cărții principiile și contextele analitice de lucru necesare pentru a rămâne la suprafață în oceanele albastre.

Capitolul 2 prezintă instrumentele analitice și contextele esențiale în crearea și însușirea oceanelor albastre. Deși în următoarele capitole sunt introduse noțiuni suplimentare, pe măsură ce apare necesitatea de a le cunoaște, aceste instrumente esențiale vor fi întâlnite pe tot parcursul cărții. Companiile pot face schimbări proactive în domeniul lor de activitate sau în structura pieței prin folosirea logică a acestor instrumente și a contextelor caracteristice oceanului albastru, care sunt fundamentate atât pe oportunități, cât și pe riscuri. Capitolele următoare prezintă principiile care conduc la elaborarea și implementarea cu succes a strategiei oceanului albastru și explică modul în care sunt puse în practică acestea, împreună cu criteriile de analiză.

În ceea ce privește elaborarea cu succes a strategiei oceanului albastru, există patru principii călăuzitoare. Capitolele 3 și 6 le tratează pe rând. Capitolul 3 identifică modalitățile prin care puteți crea sistematic zone de piață necontestate între diverse ramuri economice, în urma lecturii putând să evitați *riscul căutării*. Capitolul vă explică cum să determinați concurența să devină irelevantă, prin traversarea a șase granițe convenționale impuse de competiție, pentru ca, în final, să deschideți oceane albastre importante din punct de vedere comercial. Cele șase căi se concentrează asupra următoarelor aspecte: domenii alternative, grupuri strategice, alte segmente de clienți, produse și servicii complementare, orientarea funcțional-emoțională a unui domeniu, și chiar timpuri viitoare.

Capitolul 4 vă arată cum să concepeți procesul de planificare strategică a companiei pentru a trece dincolo de îmbunătățiri și dezvoltări, creând o inovație de valoare. Vă prezintă o alternativă la actualul proces de planificare, criticat adesea ca fiind un simplu exercițiu cifric ce blochează companiile, astfel încât acestea nu pot face decât simple îmbunătățiri ale ofertei. Acest principiu combate *riscul planificării*. Folosind o abordare vizuală, care vă ajută să vă concentrați asupra imaginii de ansamblu în loc să vă afunde în cifre și teorii, acest capitol vă propune un proces de planificare în patru pași, prin care puteți concepe o strategie capabilă să creeze și să stăpânească oportunitățile existente în cadrul oceanului albastru.

Capitolul 5 vă învață cum să maximizați dimensiunea oceanului. În scopul de a crea o cerere maximă pe noua piață, acest capitol pune sub semnul întrebării practica tradițională a ofertelor specializate pe segmente de consumatori, concepute în scopul adaptării la preferințele clienților existenți. Această practică se soldează adesea cu niște piețe țintă din ce în ce mai mici. În loc de asta, Capitolul 5 vă arată cum să agregați cererea, neconcentrându-vă asupra diferențelor care separă clienții, ci răspunzând acelor caracteristici importante pe care le au non-consumatorii, astfel încât să maximizați dimensiunea oceanului albastru creat și a cererii declanșate, urmând ca *riscul cuantificării* să fie minimizat.

Capitolul 6 prezintă modul de elaborare a unei strategii prin care să reușiți nu doar realizarea unui salt în valoarea oferită masei de cumpărători, ci și construirea unui model viabil de afaceri, care să-și genereze și să-și mențină o creștere profitabilă. Vă arată cum să vă asigurați că firma dumneavoastră clădește un model de afaceri care să beneficieze de oceanul albastru pe care l-a creat. Acest capitol se referă la *riscul modelului de afaceri*. El leagă între ele secvențele prin care ar trebui creată o strategie, astfel încât să fiți siguri că atât

dumneavoastră, cât și consumatorii veți avea de câștigat pe măsură ce creați noul teritoriu de afaceri. O asemenea strategie respectă criterii precum utilitatea, prețul, costul și maniera de receptare a ofertei.

Capitolele 7 și 8 revin la principiile care determină aplicarea eficientă a strategiei oceanului albastru. Mai concret, Capitolul 7 introduce noțiunea de *management într-un punct critic*. Veți descoperi cum pot managerii să mobilizeze o organizație pentru a depăși principalele obstacole de care se lovește aceasta și care blochează implementarea strategiei oceanului albastru. Noțiunea are de-a face cu *riscul organizațional*. Expunerea se referă la modul în care liderii și managerii deopotrivă pot trece peste obstacolele cognitive, insuficiența resurselor, lipsa motivației și impedimentele politice, în ciuda timpului și a resurselor limitate de care dispun în cazul aplicării strategiei oceanului albastru.

Capitolul 8 pledează pentru corelarea aplicării concrete a strategiei cu procesul de elaborare a acesteia, astfel încât oamenii să fie motivați să acționeze în sensul dorit și să aplice strategia oceanului albastru într-o manieră consecventă, la toate nivelurile organizaționale. Acest capitol introduce noțiunea de *proces corect*. Deoarece o strategie a oceanului albastru reprezintă, vrând-nevrând, o modificare a unui statu-quo, acest capitol arată cum poate să faciliteze un proces corect atât elaborarea strategiei, cât și aplicarea ei, mobilizând oamenii în sensul unei cooperări voluntare, necesare implementării strategiei. E vorba despre *riscul managerial*, asociat cu atitudinile și comportamentele oamenilor.

Figura 1.4 pune în lumină cele șase principii călăuzitoare pentru formularea și aplicarea cu succes a strategiei oceanului albastru, precum și riscurile pe care aceste principii le atenuează.

Capitolul 9 dezbate aspectele dinamice ale strategiei oceanului albastru — problema menținerii și a regenerării.

FIGURA 1.4

Cele șase principii ale strategiei oceanului albastru

Principii privind elaborarea strategiei	**Factori de risc atenuați de fiecare principiu**
Trasarea unor noi granițe ale pieței	↓ Riscul căutării
Concentrarea asupra imaginii de ansamblu, nu asupra cifrelor	↓ Riscul planificării
Depășirea cererii existente	↓ Riscul cuantificării
Respectarea criteriilor strategice	↓ Riscul modelului de afaceri
Principii privind implementarea strategiei	**Factori de risc atenuați de fiecare principiu**
Depășirea principalelor obstacole organizaționale	↓ Riscul organizațional
Corelarea elaborării strategiei cu implementarea sa	↓ Riscul managerial

Să trecem acum la Capitolul 2, în care am expus instrumentele analitice și contextele de lucru legate de elaborarea și aplicarea strategiei oceanului albastru.

CAPITOLUL 2

INSTRUMENTE ANALITICE ȘI CONTEXTE DE LUCRU

Ne-am petrecut ultimii zece ani dezvoltând o serie de instrumente analitice și contexte de lucru, astfel încât elaborarea și aplicarea strategiei oceanului albastru să fie atât sistematică și funcțională, cât și competitivă în apele roșii ale zonelor de piață cunoscute. Aceste structuri de analiză au umplut un vid esențial în domeniul strategiei, care a dezvoltat o serie impresionantă de instrumente și contexte pentru a concura în oceanele roșii, precum cei cinci factori de analiză a condițiilor existente într-un domeniu economic și cele trei strategii generice, dar a rămas practic rezervată în privința instrumentelor concrete cu ajutorul cărora se poate excela în oceanele albastre. În schimb, în circumstanțe dificile, directorii executivi primeau telefoane de încurajare, în care erau sfătuiți să rămână curajoși și plini de inițiativă, să învețe din eșecuri și să caute soluții revoluționare în exterior. Deși provocatoare pentru intelect, toate acestea nu reprezintă substitute pentru instrumentele de analiză cu ajutorul cărora se navighează abil în apele albastre. În absența acelor instrumente, nu ne putem aștepta ca executivii să acționeze pe baza telefoanelor de încurajare pentru a răzbate în cadrul concurenței existente. O strategie a oceanului albastru eficientă ar trebui să se refere la minimizarea riscurilor și nu la asumarea acestora.

Pentru a îndrepta acest dezechilibru, noi am studiat companii din toată lumea și am dezvoltat metodologii practice, în demersul de a ținti oceanele albastre. Am aplicat și testat apoi

aceste instrumente și contexte de lucru, colaborând cu firmele în ceea ce privește preocupările lor referitoare la oceanele albastre, dezvoltându-ne și șlefuindu-ne metodologia de-a lungul acestui proces. Instrumentele și contextele prezentate aici se regăsesc pe tot parcursul cărții, în toate discuțiile despre cele șase principii privind formularea și aplicarea strategiei oceanului albastru. În urma scurtei prezentări a acestor instrumente și contexte, vom arunca o privire asupra unui domeniu concret — industria vinului din Statele Unite —, pentru a vedea în ce fel pot fi puse acestea în practică, în încercarea de a crea oceane albastre.

Statele Unite dețin locul trei în lume în privința consumului total de vin. Deși are o piață valorând 20 miliarde USD, vinificația americană este intens competitivă. Vinurile californiene predomină în consumul casnic, acoperind două treimi din vânzările totale de vin din Statele Unite. Acestea concurează vinurile importate din Franța, Italia și Spania, dar și pe cele produse în Lumea Nouă, în țări precum Chile, Australia și Argentina (care țintesc din ce în ce mai mult piața Statelor Unite). Având în vedere producția crescândă provenită din state precum Oregon, Washington și New York, dar și podgoriile californiene recent intrate în exploatare, putem spune că sortimentele de vinuri produse s-au înmulțit în mod spectaculos. Cu toate acestea, consumul individual a rămas, în esență, același. Statele Unite se clasează tot pe locul 31 în lume în ceea ce privește consumul pe cap de locuitor.

Concurența acerbă a stimulat dezvoltarea continuă a acestei ramuri. Primele opt companii din clasament aduc pe piață peste 75% din tot vinul produs în Statele Unite, în vreme ce alte circa 1 600 de podgorii furnizează restul de 25%. Dominația celor câțiva jucători-cheie le permite acestora să-i forțeze pe distribuitori pentru a obține spații de raft favorabile și să cheltuiască pentru publicitate bugete de milioane de dolari. Simultan, pe tot cuprinsul Statelor Unite se manifestă o întărire a poziției vânzătorilor cu amănuntul și a celor

cu ridicata, factor care a determinat creşterea profitabilităţii acestora, în ciuda abundenţei de producători. Lupta hotărâtoare se duce pentru o distribuţie angro mai bună şi pentru spaţii de vânzare mai avantajoase. Nu este, deci, o surpriză că firmele slabe, conduse prost, sunt tot mai rapid măturate din drum. S-a instalat pe piaţă presiunea de a coborî preţurile.

Pe scurt, industria vinului din Statele Unite se confruntă cu o concurenţă acerbă, o presiune crescândă asupra preţurilor, o profitabilitate crescută a canalelor de distribuţie şi o cerere aflată în stagnare, în ciuda abundenţei sortimentale copleşitoare. Dacă e să ne luăm după gândirea strategică tradiţională, această ramură poate fi cu greu considerată atractivă. În consecinţă, pentru un strateg, întrebarea esenţială ar trebui să fie: cum ieşi din acest ocean roşu al concurenţei sângeroase pentru a-ţi face competitorii irelevanţi. Cum descoperi şi cum iei în stăpânire un ocean albastru, cu zone de piaţă nedisputate?

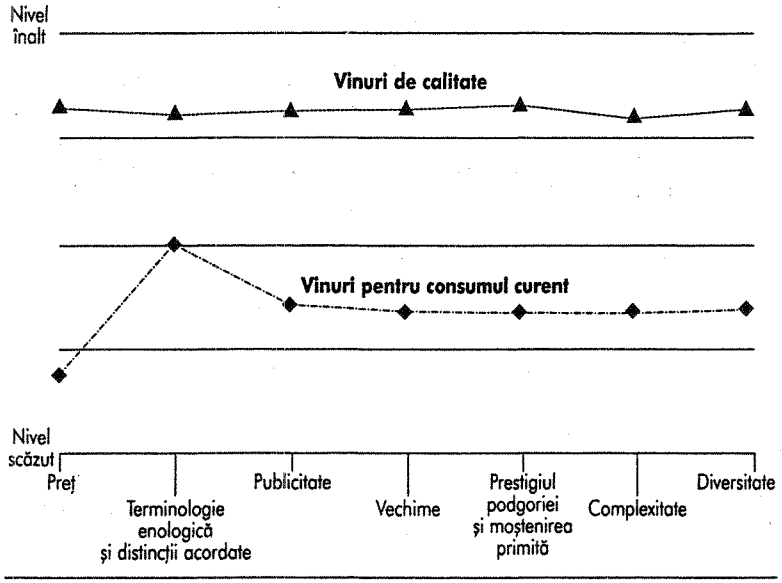
Pentru a da un răspuns acestor întrebări, să reflectăm asupra noţiunii de *velă strategică* — un cadru analitic de lucru esenţial pentru inovaţia de valoare şi pentru crearea oceanelor albastre.

Velă strategică

Aceasta reprezintă atât o metodă de diagnosticare, cât şi un cadru de acţiune pentru conceperea unei strategii convingătoare a oceanului albastru. Şi are două scopuri. În primul rând, surprinde situaţia actuală a jocului, în zona de piaţă cunoscută. Acest lucru vă va permite să înţelegeţi în ce anume investeşte în prezent concurenţa, factorii de influenţă cu care se confruntă domeniul respectiv în mod curent în ceea ce priveşte produsele, serviciile şi livrarea, precum şi avantajele de care beneficiază clienţii din partea ofertelor concurente existente pe piaţă. Figura 2.1 redă toate aceste informaţii într-o formă grafică. Pe abscisă veţi observa gama de factori care se manifestă şi în care se investeşte în domeniul respectiv.

FIGURA 2.1

Velă strategică în industria vinului din Statele Unite, la sfârşitul anilor 1990



În cazul vinificaţiei din Statele Unite, e vorba de şapte factori principali:

- preţul pe sticla de vin;
- imaginea rafinată, elitistă, transmisă prin intermediul ambalajului, incluzând aici etichetele care precizează distincţiile acordate vinului respectiv şi terminologia enologică ezoterică ce subliniază arta şi ştiinţa fabricării vinului;
- publicitatea făcută în scopul de a ridica nivelul de conştientizare al consumatorului pe o piaţă aglomerată şi de a încuraja toţi intermediarii din lanţul de distribuţie să promoveze un anumit producător;

- vechimea vinului;
- prestigiul podgoriei și moștenirea primită (apelative prin care se accentuează celebritatea podgoriei sau soiul vinului ori istoria producătorului);
- complexitatea și sofisticarea vinului (incluzând aici conținutul de tanin al vinului și păstrarea sa în recipiente din lemn de stejar);
- diversitatea vinurilor, care acoperă toate varietățile de struguri și toate preferințele consumatorilor (de la Chardonnay la Merlot, și așa mai departe).

Acești factori sunt considerați esențiali în promovarea vinului drept o băutură unică în ochii băutorului avizat, fiind potrivită în ocazii speciale.

Aceasta este structura fundamentală a industriei vinului din Statele Unite — din perspectiva pieței. Acum, să revedem ordonata graficului, care ilustrează nivelul oferit cumpărătorilor pentru fiecare factor-cheie în parte. Un nivel mai înalt al unui factor înseamnă că o anumită companie oferă cumpărătorilor mai mult (de vreme ce investește mai mult în acel factor). În cazul prețului, un nivel mai înalt indică un preț mai mare. Putem diviza acum oferta curentă de vin în funcție de toți acești factori, pentru a înțelege profilul strategic al fiecărui producător, precum și curba sa valorică. *Curba valorică* (componenta fundamentală a velei strategice) este o reprezentare grafică a performanței relative a unei companii, în raport cu factorii de concurență în domeniu.

Figura 2.1 arată cum, deși în industria vinului din Statele Unite intră în calcule peste 1 600 de producători, din punctul de vedere al cumpărătorului există o mare asemănare între curbele valorice ale acestora. În ciuda nenumăraților competitori, atunci când vinurile de marcă de calitate sunt poziționate pe vela strategică, descoperim că — din punctul de vedere al pieței — toate au, în esență, același profil strategic: oferă un nivel înalt pentru fiecare factor concurențial în schimbul unui

preț la fel de ridicat. Profilul lor strategic se conformează unei strategii clasice de diferențiere. În orice caz, din perspectiva pieței, toate se diferențiază în același fel. Pe de altă parte, vinurile pentru consumul curent au și ele, în esență, un profil strategic similar. Prețul e scăzut, fiindcă și nivelul celorlalți factori-cheie este scăzut. Aceștia sunt jucătorii clasici în ceea ce privește costurile scăzute. Mai mult decât atât, curbele valorice ale vinurilor de calitate și ale celor pentru consum curent au cam aceeași formă. Cele două strategii de grup mărșăluiesc împreună, dar la altitudini diferite ale ofertei.

Pentru a înscrie o companie pe o traiectorie bine conturată, cu o creștere economică profitabilă în raport cu aceste condiții de piață, nu va fi de ajuns să evaluați concurenții și să încercați să-i depășiți oferind mai mult în schimbul a mai puțin. O asemenea strategie poate impulsiona vânzările, dar cu greu va determina o companie să descopere zone de piață necontestate. Nici organizarea unor extinse cercetări de piață privind preferințele consumatorilor nu va conduce spre descoperirea oceanelor albastre. Potrivit cercetărilor noastre, clienții își imaginează cu greutate modul în care se creează zonele de piață nedisputate. Asta deoarece și perspectiva lor tinde tot spre familiarul „oferă-mi mai mult pentru mai puțin". Iar ceea ce vor clienții să fie „mai mult" se referă, de obicei, la acele caracteristici ale produsului sau serviciului pe care domeniul respectiv deja le furnizează.

Pentru a transforma fundamental vela strategică a unui domeniu de activitate, trebuie să începeți prin a vă transfera preocupările strategice de la *concurenți* la *alternative* și de la *consumatorii* la *non-consumatorii* acelui domeniu.[1] Pentru a putea urmări atât valoarea, cât și costul, e necesar să vă opuneți vechii logici conform căreia trebuie să-i poziționați pe competitori în cadrul pieței actuale și să alegeți între diferențiere și conducerea bazată pe costuri. Pe măsură ce vă îndreptați atenția strategică de la concurenții actuali spre alternative și

non-consumatori, căpătați noi perspective referitoare la maniera în care puteți redefini problema asupra căreia se concentrează ramura economică respectivă și, în consecință, restructurați elementele de valoare pentru cumpărător, includzându-le și pe acelea care se regăsesc în afara limitelor domeniului respectiv. Prin contrast, logica strategică tradițională vă îndeamnă să oferiți soluții mai bune decât rivalii dumneavoastră la problemele existente în domeniu.

În cazul vinificației din Statele Unite, înțelepciunea tradițională i-a împins pe producători să ofere în exces prestigiu și calitate vinului, dar la prețul standard. Excesul consta în mărirea complexității unui vin, în baza categoriilor de gust stabilite de comun acord de către producători și impus în societate de către sistemul public de evaluare a vinului. Producătorii, degustătorii și cunoscătorii cad de acord asupra următorului fapt: complexitatea (definită prin personalitate și caracteristici ce reflectă unicitatea solului, sezonul și abilitatea producătorului în privința proceselor de fermentație, de păstrare și de învechire) echivalează cu calitatea.

În orice caz, analizând alternativele, Casella Wines — un producător australian de vinuri — a redefinit problema existentă în industria vinului, aducând în atenție un aspect inedit: cum să faci astfel încât un vin plăcut și ușor, deși fără tradiție, să fie băut de toată lumea? De ce a făcut asta? Studiind cererea de băuturi alternative (bere, spirtoase, cocteiluri), care acaparaseră în Statele Unite o piață de trei ori mai mare decât vinul, Casella Wines a descoperit că o mare parte a americanilor adulți considera vinul ca fiind un inhibitor. Era intimidant și pretențios, iar complexitatea gustului însemna o adevărată provocare pentru omul de rând, chiar dacă tocmai acest factor fusese zona în care industria vinului se zbătuse să excelеze. Având în vedere această perspectivă, Casella Wines era gata să exploreze maniera în care putea să refacă profilul strategic al vinificației americane, pentru a crea un ocean albastru.

Pentru a-și atinge obiectivul, s-a folosit de cel de-al doilea concept fundamental de analiză din spatele oceanelor albastre: cadrul de lucru al celor patru acțiuni.

Cadrul de lucru al celor patru acțiuni

Pentru a reclădi elementele de valoare pentru cumpărător, în scopul de a obține o nouă curbă a valorii, noi am dezvoltat *cadrul de lucru al celor patru acțiuni*. Așa cum se arată în figura 2.2, pentru a rupe legătura dintre diferențiere și cost scăzut și pentru a crea o nouă curbă a valorii, există patru întrebări-cheie prin care se poate contesta logica strategică și modelul de afaceri caracteristice unui anumit domeniu economic:

- Care dintre factorii considerați în acest domeniu de la sine înțeleși ar trebui *eliminat*?
- Care dintre factori ar trebui *diminuat* mult sub standardele ramurii respective?
- Care dintre factori ar trebui *dezvoltat* mult peste standardele ramurii respective?
- Care dintre factorii pe care domeniul respectiv nu i-a oferit niciodată ar trebui *creat*?

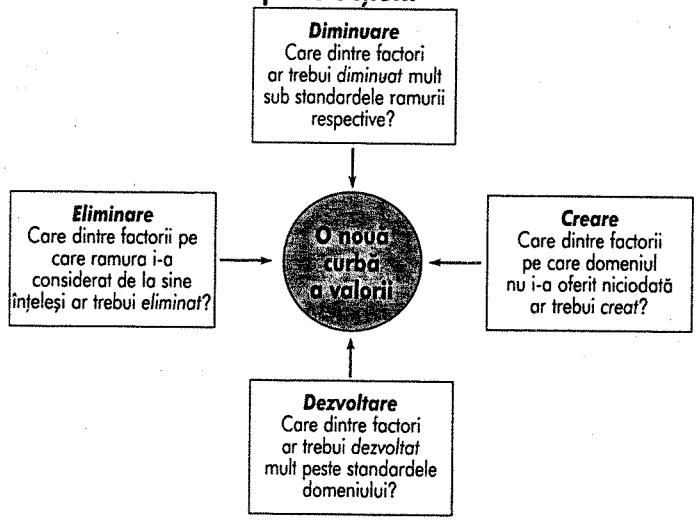
Prima întrebare vă obligă să luați în calcul excluderea acelor factori în privința cărora companiile active în domeniul dumneavoastră s-au luat la întrecere atâta vreme. Adesea, acești factori sunt considerați ca fiind de la sine înțeleși, chiar dacă nu mai prezintă valoare (sau, mai rău, contribuie la scăderea valorii). Uneori, apare câte o modificare fundamentală a aspectelor apreciate de cumpărători, dar companiile care sunt preocupate să se monitorizeze unele pe altele nu acționează în consecință sau nici măcar nu percep schimbarea.

Cea de-a doua întrebare vă forțează să aflați dacă produsele sau serviciile au fost cumva excesiv proiectate, în goana

de a ajunge din urmă sau de a depăși concurența. În acest caz, companiile își supraliciteză oferta în fața clienților, încărcându-și structura costului fără a câștiga nimic în schimb.

FIGURA 2.2

Cadrul de lucru al celor patru acțiuni



Cea de-a treia întrebare vă determină să descoperiți și să eliminați acele compromisuri pe care ofertanții îi obligă pe cumpărători să le facă. Cea de-a patra întrebare vă ajută să descoperiți surse de valoare cu totul noi pentru cumpărători și să creați noi tipuri de cerere, dar și să restructurați maniera strategică în care e conceput prețul într-un anumit domeniu de activitate.

Căutarea răspunsului la primele două întrebări (privind eliminarea și diminuarea) vă face să căpătați o nouă perspectivă asupra felului în care vă puteți simplifica structura costului, în raport cu competitorii. Cercetările noastre au arătat că rareori se întâmplă ca managerii să decidă în mod sistematic eliminarea și reducerea investițiilor în acei factori disputați de industria respectivă. Rezultatul constă în escaladarea structurii costului și în construirea unor modele de afaceri foarte complexe. Prin contrast, ultimii doi factori (dezvoltarea și crearea) vă oferă noi perspective referitoare la modalitatea de a crește valoarea pentru cumpărător și de a crea o nouă cerere. Laolaltă, toți acești factori vă permit să explorați sistematic (în zonele limitrofe domeniului dumneavoastră) recombinarea elementelor care prezintă valoare pentru cumpărător, astfel încât să-i oferiți acestuia o experiență cu totul nouă, păstrându-vă în același timp o structură simplificată a costului. De o deosebită importanță sunt acțiunile de eliminare și de creare, care împing companiile dincolo de acele exerciții de maximizare a valorii în condițiile factorilor de concurență existenți. Procesele de eliminare și creare ajută companiile să schimbe cu eficiență factorii în sine, determinând regulile concurențiale actuale să devină, în consecință, irelevante.

Când aplicați cadrul de lucru al celor patru acțiuni în raport cu vela strategică din domeniul dumneavoastră, obțineți o nouă și revelatoare viziune asupra unor adevăruri percepute într-o manieră învechită. În cazul industriei vinului din Statele Unite — dacă e să gândim în termenii acestor patru acțiuni despre logica actuală în domeniu și să căutăm în jur alternative și segmente de non-consumatori —, Casella Wines a creat [yellow tail]*, un vin al cărui profil strategic a spart tiparele concurenței și a creat un ocean albastru. În loc să ofere vinul ca pe un simplu vin, Casella a creat o băutură cu valențe sociale, accesibilă oricui, indiferent dacă era vorba de

* Denumirea acestei mărci de vinuri provine de la o specie de cangur mic, cu picioarele și coada de culoare galbenă, care cutreieră podgoriile Casella Wines (*n. red.*).

persoane care agreau berea, cocteilurile sau alte băuturi. În decurs de doi ani, această băutură socială asociată cu distracția a devenit marca cu cea mai rapidă dezvoltare din istorie (atât pentru vinificația australiană, cât și pentru cea americană), ajungând pe locul întâi în cadrul vinurilor importate în Statele Unite și depășind vinurile produse în Franța și Italia. În august 2003, se afla deja pe locul întâi, fiind cel mai bine vândut din Statele Unite la categoria vinurilor roșii îmbuteliate la sticle de 750 ml și depășind chiar și mărcile californiene. Pe la mijlocul anului 2003, deja se știa că media vânzărilor anuale pentru [yellow tail] tindea spre 4,5 milioane de sticle. În contextul suprasaturării globale a pieței vinului, [yellow tail] s-a luptat pentru a-și menține vânzările la o cotă ridicată.

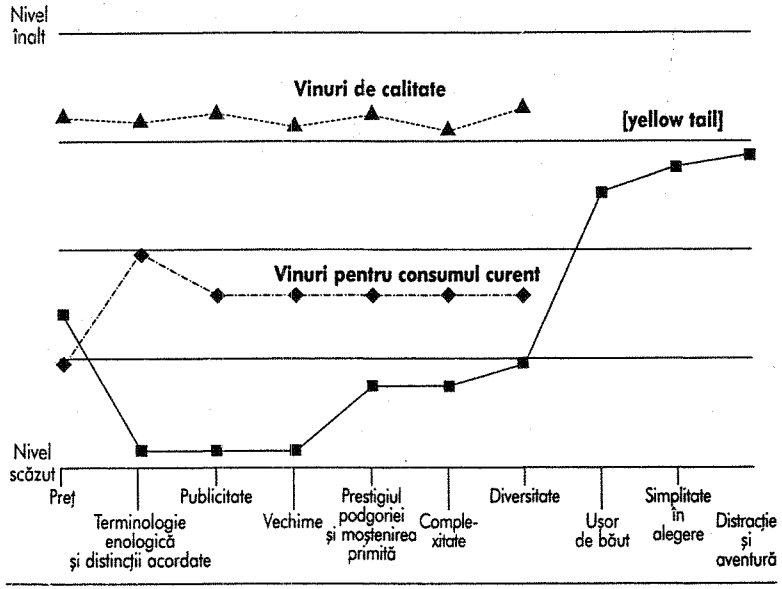
Lucru și mai remarcabil, în vreme ce marile companii producătoare de vin și-au dezvoltat mărci de succes în urma unor decenii de investiții în marketing, [yellow tail] a luat-o înaintea unor concurenți puternici fără a avea campanii promoționale, semnale mass-media sau publicitate adresată direct cumpărătorilor. Această marcă nu a furat, pur și simplu, o cotă de piață de la concurență, ci a extins piața. I-a adus pe non-consumatorii de vin (băutori de bere și de cocteiluri gata preparate) pe piața vinului. Mai mult decât atât, novicii de la masa băutorilor de vin au început să bea vin mai des, băutorii regulați au crescut cantitatea consumată, iar consumatorii de vinuri scumpe au revenit la vinurile de masă, devenind consumatori de [yellow tail].

Figura 2.3 arată măsura în care aplicarea celor patru acțiuni conduce la o separare de concurență în domeniul vinificației din Statele Unite. Astfel că putem compara grafic strategia oceanului albastru adoptată de [yellow tail] cu aceea adoptată de cei peste 1 600 de producători de vin din Statele Unite. Așa cum se poate vedea, curba valorică aparținând [yellow tail] se distinge clar de rest. Casella Wines a lucrat pe toate cele patru planuri — a eliminat, a diminuat, a dezvoltat

și a creat —, pentru a aduce la lumină o zonă de piață care a schimbat fața industriei americane de vin (și asta în numai doi ani).

FIGURA 2.3

Vela strategică în cazul [yellow tail]



Analizând alternative precum berea și cocteilurile gata preparate și vizând segmentele de non-consumatori, Casella Wines a creat în industria vinului din Statele Unite trei factori noi (ușor de băut, simplu de ales și potrivit pentru distracție și aventură) și a eliminat sau diminuat orice altceva. Casella Wines a înțeles că majoritatea americanilor respingea vinul din cauză că aroma sa complicată era dificil de apreciat. Berea și cocteilurile gata preparate, de exemplu, erau mult mai dulci

și mai ușor de băut. În consecință, [yellow tail] avea să fie o combinație cu totul nouă de caracteristici, din care să rezulte o structură a vinului necomplicată, care să atragă instantaneu segmentul consumatorilor de băuturi alcoolice. Vinul avea, deci, un gust ușor și accesibil (ca berea și cocteilurile gata preparate) și un buchet pronunțat de fructe, fără subtilități. În plus, dulceața cu aromă de fructe a vinului dădea senzația gustativă de prospețime, permițându-le oamenilor să se bucure de încă un pahar, fără a se gândi prea mult la asta. Rezultatul a fost un vin ușor de băut, care nu cerea ani de experiență pentru a fi apreciat.

În ton cu acea dulceață simplă de fructe, [yellow tail] a diminuat substanțial sau a eliminat toți factorii asupra cărora industria vinului crease concurență de multă vreme — conținutul de tanin, recipientele de stejar, complexitatea buchetului și vechimea — în încercarea de a produce un vin bun, indiferent dacă era adresat celor care nu agreau decât vinuri superioare sau celor care beau în mod curent vinuri de masă. Eliminând criteriul învechirii, pentru Casella Wines s-a redus și nevoia de capital investit în vinul care aștepta să se învecheasca, rezultând astfel o mai rapidă transformare în lichidități a vinului produs. Industria vinului a criticat aroma dulce de fructe a lui [yellow tail], considerând că aceasta scădea semnificativ calitatea vinului și împiedica o apreciere corectă a strugurilor și a măiestriei bazate pe tradiție. Se prea poate ca aceste afirmații să fi fost adevărate, dar toate categoriile de consumatori au agreat acest vin.

Vânzătorii detailiști din Statele Unite puneau la dispoziția cumpărătorilor rafturi întregi cu varietăți de vin, dar pentru consumatorul mediu alegerea era copleșitoare și intimidantă. Sticlele păreau toate la fel, etichetele erau complicate, pline de termeni enologici având sens numai pentru cunoscători sau pasionați, iar alternativele erau atât de multe, încât angajații magazinelor erau neajutorați în cazul în care

trebuiau să interpreteze o etichetă ori să-i recomande un vin potențialului client deja confuz. În plus, rafturile nesfârșite de sticle îi oboseau și îi descurajau pe clienți, făcând din alegerea unui vin un proces dificil, care îi dădea cumpărătorului obișnuit senzația de nesiguranță în privința alegerii.

[yellow tail] a schimbat toate acestea, ușurând mult selecția. A micșorat simțitor gama de vinuri oferite, aducând pe piață numai două: Chardonnay (cel mai popular vin în Statele Unite) și Shiraz (un vin roșu). A eliminat jargonul tehnic de pe etichete, punând, în schimb, o etichetă simplă, frapantă și nonconformistă — un cangur în culori luminoase și vibrante (galben și oranj), pe un fond negru. Cutiile din carton pentru [yellow tail] erau fabricate în aceleași culori strălucitoare, având marca [yellow tail] tipărită pe una dintre fețe cu niște caractere ușor de remarcat. Cutiile serveau unui scop dublu: atrăgeau atenția, dar nu intimidau.

[yellow tail] a obținut încă un punct în favoarea sa, ușurând și mai mult procesul de selecție al consumatorului, atunci când i-a transformat pe angajații magazinelor în ambasadorii săi, punându-le la dispoziție o vestimentație tipic australiană (inclusiv pălării și jachete impermeabile specific australiene). Hainele purtând marca producătorului i-au inspirat pe angajații din rețeaua de vânzare cu amănuntul, astfel că — vânzând un vin care nu-i mai intimida — recomandările de a cumpăra [yellow tail] veneau de la sine. Pe scurt, era o plăcere să recomanzi [yellow tail].

Simplitatea ofertei inițiale, de a pune pe piață numai două tipuri de vin (unul alb și unul roșu), a conturat modelul de afaceri al firmei Casella Wines. Minimizând gama de produse necesare în stoc, a maximizat viteza de vânzare a stocurilor și a minimizat sumele blocate în stocurile din depozite. De fapt, această simplificare a gamei sortimentale era vizibilă chiar și în sticlele din interiorul cutiei. [yellow tail] a spart tiparele convenționale. Casella Wines a fost prima companie care a

introdus atât un vin alb, cât și unul roșu în sticle cu forme identice — o practică ce a simplificat și mai mult producția și achiziția și care a avut ca efect o manieră de prezentare a vinului uluitor de simplă.

Peste tot în lume, industria vinului e mândră să promoveze vinul ca pe o băutură rafinată, cu o îndelungată istorie și cu tradiție. Acest lucru se reflectă în segmentul țintă din Statele Unite — profesioniști educați, cu venituri ridicate. În consecință, concentrarea continuă asupra calității soiurilor și a moștenirii podgoriei, asupra tradiției istorice a podgoriei și asupra premiilor obținute pentru un anumit soi a avut câștig de cauză. Într-adevăr, strategiile de dezvoltare ale marilor jucători de pe piața vinului din Statele Unite țințeau spre acea zonă a pieței în care predominau vinurile de calitate, sumele investite de aceștia în publicitatea făcută mărcilor proprii fiind de ordinul zecilor de milioane de dolari — cu scopul de a consolida tocmai această imagine tradițională. Însă analizându-i pe consumatorii de bere și de cocteiluri gata preparate, [yellow tail] a descoperit că această imagine elitistă nu avea rezonanță în rândurile publicului larg, care era intimidat de ea. Deci, [yellow tail] s-a rupt de tradiție și și-a creat o personalitate care accentua caracteristicile culturii australiene: îndrăzneală, relaxare, distracție și spirit de aventură. Sloganul său era accesibilitatea: „Esența acestui grandios pământ... Australia." Nicio imagine de vin tradițional. Ortografierea numelui cu litere mici — [yellow tail] —, la care se adăugau culorile vibrante și cangurul simbolic, toate reprezentau Australia. Și, într-adevăr, pe sticlă nu se făcea nicio referire la podgorie. Dar vinul promitea să spumege în pahar așa cum sare un cangur australian.

Rezultatul a fost că [yellow tail] s-a adresat unui segment de consumatori de băuturi alcoolice aflat în afara granițelor vinului. Iar pentru că a oferit acest salt valoric, [yellow tail] a ridicat prețul sticlelor sale peste cel al vinurilor de consum curent, cotându-le la 6,99 USD bucata (adică mai mult decât dublul prețului pentru un vin de masă). Iar din momentul în care vinul a ajuns pe rafturile detailiștilor (în iulie 2001), vânzările au tot crescut.

Matricea Eliminare-Diminuare-Dezvoltare-Creare

Există și un al treilea instrument, esențial în crearea oceanelor albastre. Este un instrument analitic suplimentar cadrului de lucru al celor patru acțiuni, numit *matricea eliminare-diminuare-dezvoltare-creare* (vezi figura 2.4). Matricea determină companiile nu doar să-și pună cele patru întrebări în contextul de lucru al celor patru acțiuni, ci și să acționeze pe baza lor, pentru a crea o nouă curbă a valorii. Stimulând companiile să înscrie în cele patru cadrane acțiuni de eliminare și diminuare, dar și de dezvoltare și creare, matricea le aduce acestora avantaje imediate:

- Determină companiile să urmărească, simultan, atât diferențierea de concurență, cât și scăderea costurilor, în scopul desființării raportului valoare/cost.
- Trage imediat un semnal de alarmă acelor companii concentrate numai asupra dezvoltării și creării și care, în consecință, își încarcă structura costului și adesea își supratehnologizează produsele și serviciile oferite cumpărătorilor — o stare de fapt existentă în multe companii.
- Este ușor de înțeles de către managerii de la orice nivel, ducând la un mai mare grad de implicare a acestora în aplicarea sa.
- Deoarece completarea cadranelor acestei matrice este o sarcină solicitantă, ea determină companiile să analizeze cu mare atenție fiecare factor disputat de firmele din domeniul respectiv, determinându-le să facă presupuneri implicite în mod inconștient atunci când vine vorba de competiție.

FIGURA 2.4

Matricea Eliminare-Diminuare-Dezvoltare-Creare, în cazul [yellow tail]

Elimină	Dezvoltă
Terminologia enologică și distincțiile primite Calitățile datorate învechirii Publicitatea	Prețul diferit de cel al vinurilor de masă Implicarea magazinelor de vânzare cu amănuntul
Diminuează	**Creează**
Complexitatea buchetului Varietatea largă de soiuri Prestigiul podgoriei	Ușurința de a fi băut Simplificarea selecției de către consumator Imaginea de amuzament și aventură

Figura 2.5, adică matricea eliminare-diminuare-dezvoltare-creare pentru Circul Soarelui, vă oferă un alt exemplu de punere în practică a acestui instrument și ceea ce rezultă de aici. Fără valoare este gama de factori în privința cărora companiile s-au întrecut atâta vreme și pe care acestea descoperă că pot să-i elimine sau să-i diminueze. În cazul Circul Soarelui, a rezultat că, din spectacolele tradiționale, pot fi eliminați câțiva factori, cum ar fi dresurile de animale, vedetele de circ și arenele multiple. Acești factori au fost considerați multă vreme ca fiind de la sine înțeleși în industria tradițională, care n-a pus niciodată la îndoială relevanța lor pe termen lung. În orice caz, în societate se manifesta un dezacord din ce în ce mai evident în privința exploatării animalelor. În plus, scenele cu animale reprezentau unul dintre cele mai costisitoare elemente; nu era vorba doar de costul animalelor în sine, ci și de dresarea lor, de asistența medicală necesară, de întreținere,

FIGURA 2.5

Matricea Eliminare-Diminuare-Dezvoltare-Creare, în cazul Circul Soarelui

Elimină	Dezvoltă
Actorii vedetă Dresurile de animale Vânzarea de bilete pe culoare Arenele multiple	Arena unică
Diminuează	**Creează**
Amuzamentul și umorul Tensiunea și pericolul	Tema spectacolului Mediul ambiant rafinat Tipurile diferite de spectacole Muzica și dansul artistic

de asigurările plătite și de transport. Similar, deși industria circului s-a concentrat asupra includerii în spectacole a unor vedete, în mintea publicului așa-numitele stele de circ înseamnau mai puțin decât stelele de cinema. Din nou, iată o componentă cu costuri mari, care nu prezenta prea mare interes pentru spectatori. Și arenele de forma a trei inele înlănțuite au dispărut. Nu numai că le creau spectatorilor anxietate, din cauză că trebuiau să-și mute rapid privirile de la o arenă la alta, dar mai și duceau la creșterea numărului de actori, cu implicații evidente asupra costurilor.

Trei caracteristici ale unei strategii bune

[yellow tail], ca și Circul Soarelui, a creat o curbă a valorii unică și de excepție, cu scopul de a descoperi un ocean albastru. Așa cum s-a văzut în vela strategică, curba valorii creată

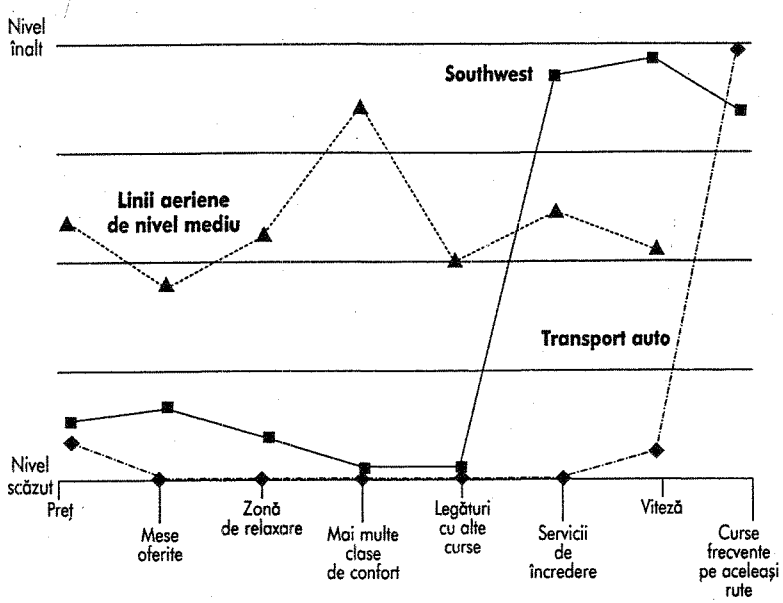
de [yellow tail] avea un *punct focal.* Compania nu și-a dispersat eforturile pentru a corespunde tuturor factorilor-cheie concurențiali. Forma pe care a luat-o curba sa de valoare se diferențiază de curbele înregistrate de alți jucători de pe piață, fiind un rezultat nu al standardizării competitorilor, ci al căutării de alternative în zonele limitrofe. Laitmotivul profilului strategic adoptat de [yellow tail] este clar: un vin simplu și plăcut, de care să te poți bucura în fiecare zi.

Când este exprimată prin prisma unei curbe a valorii, o strategie eficientă a oceanului albastru — ca aceea a lui [yellow tail] — are trei calități complementare: focalizare, diferențiere și un slogan convingător. Fără aceste caracteristici, e foarte probabil ca strategia unei companii să fie neclară, comună, greu de transmis și cu o structură complexă a costului. Cele patru activități de creare a unei noi curbe a valorii ar trebui ghidate înspre construirea unui profil strategic al companiei, pe baza acestor trei caracteristici. Ele au rolul unui prim test (ca acela al turnesolului), pentru confirmarea viabilității comerciale a ideilor aflate în adâncul oceanului albastru.

O privire aruncată asupra profilului strategic al Southwest Airlines ne arată în ce fel se regăsesc aceste trei calități în strategia concretă a companiei, concepută în scopul de a reinventa transportul aerian pe distanțe scurte prin intermediul inovației de valoare (vezi figura 2.6). Southwest Airlines a creat un ocean albastru, eliminând compromisul pe care clienții erau nevoiți să-l facă, alegând între viteza caracteristică transportului aerian, pe de o parte, și flexibilitatea orarului împreună cu tariful scăzut, caracteristice transportului auto, pe de altă parte. În consecință, Southwest le-a oferit călătorilor un transport de mare viteză, la prețuri atractive, pentru curse frecvente, pe trasee flexibile — adresându-se unui segment foarte larg de clienți. Eliminând și diminuând anumiți factori de concurență și dezvoltând alți factori existenți în transportul aerian tradițional, dar și creând noi factori preluați din

FIGURA 2.6

Vela strategică în cazul Southwest Airlines



transportul auto (considerat o alternativă), compania Southwest Airlines a fost capabilă să le ofere călătorilor care agreau calea aerului un serviciu de o calitate fără precedent și să realizeze un salt valoric printr-un model de afaceri cu costuri scăzute.

Curba valorică de la Southwest Airlines diferă în mod fundamental de cele ale competitorilor săi prezenți pe aceeași velă strategică. Profilul său strategic este un exemplu tipic de strategie convingătoare a oceanului albastru.

Focalizarea

Fiecare mare strategie se focalizează asupra unui obiectiv, iar un profil strategic de companie sau o curbă a valorii ar

trebui să-l exprime cu claritate. Dacă privim profilul strategic de la Southwest, putem vedea instantaneu că firma a pus accent numai pe trei factori: servicii de încredere, viteză și curse frecvente pe aceeași rută. Specializându-se în acest fel, Southwest a putut să concureze la preț cu transportul auto; nu a făcut investiții suplimentare în mese, încăperi pentru relaxare și mai multe clase de confort. Prin contrast, competitorii tradiționali ai lui Southwest investeau în toți factorii concurențiali din domeniu, fiindu-le astfel mult mai dificil să ofere tarifele lui Southwest. Investind în direcții diferite, aceste companii au permis ca mișcările de piață ale competitorilor să le stabilească propriile priorități. Au rezultat niște modele de afaceri costisitoare.

Diferențierea

Când strategia unei companii este elaborată ca reacție la alte strategii, în încercarea de a ține pasul cu concurența, își pierde unicitatea. Să analizăm asemănările dintre liniile aeriene în ceea ce privește mesele oferite călătorilor și zonele de relaxare de la clasa *business*. Pe vela strategică, se poate observa, prin urmare, că strategii reactivi tind să adopte același profil strategic. Într-adevăr, în cazul firmei Southwest, curbele valorice ale competitorilor săi sunt practic identice și, de aceea, pot fi reprezentate grafic printr-o singură curbă a valorii.

Prin contrast, curbele valorice ale strategilor care creează oceane albastre se deosebesc întotdeauna de rest. Aplicând regula celor patru acțiuni — de eliminare, diminuare, dezvoltare și creare —, aceștia își individualizează profilurile proprii de cel caracteristic domeniului respectiv. Southwest, de exemplu, a impus pe piață cursele directe între orașe de dimensiuni medii. Înaintea sa, transportul aerian oferea doar sistemul curselor de legătură, cu schimbarea avionului în marile aeroporturi.

Sloganul convingător

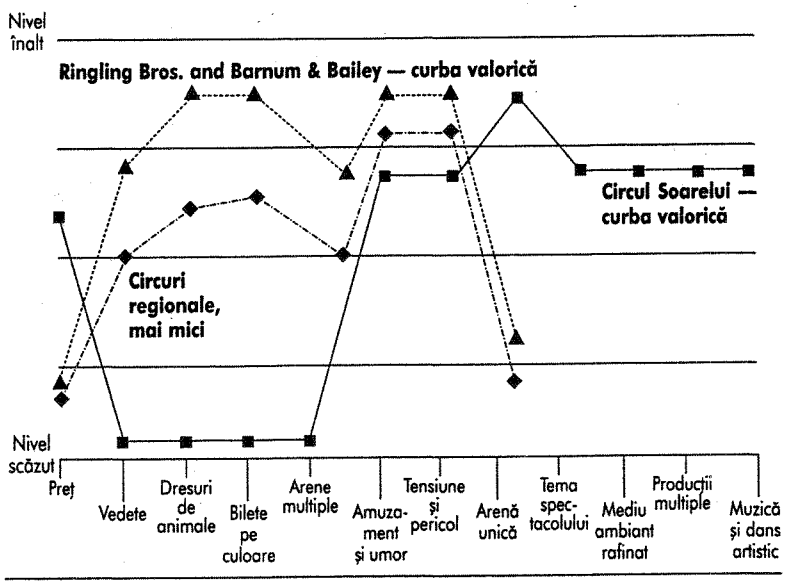
O bună strategie are un laitmotiv distinctiv și captivant. „Viteza unui avion, la prețul unei mașini — oricând ai nevoie." Acesta este sloganul Southwest Airlines (sau, cel puțin, ar putea să fie). Dar ce ar putea spune despre ei înșiși concurenții săi? Până și cea mai profesionistă agenție de publicitate ar avea dificultăți în a include într-un slogan memorabil factori convenționali precum mesele, clasele de confort, programul de relaxare și legăturile cu alte destinații, alături de servicii standard, viteze mai mici și tarife mai mari. Un slogan bun nu trebuie doar să transmită un mesaj clar, ci și să promoveze cu onestitate o ofertă — altfel, clienții își vor pierde încrederea și interesul. De fapt, o metodă bună de a testa eficiența și forța unei strategii este aceea de a vedea dacă are un slogan autentic și de impact.

Așa cum se poate vedea în figura 2.7, profilul strategic caracteristic pentru Circul Soarelui îndeplinește, și el, cele trei criterii care definesc strategia oceanului albastru: focalizare, diferențiere și slogan convingător. Vela sa strategică ne permite să-i comparăm profilul strategic cu cele ale principalilor săi competitori. Imaginea arată cu claritate gradul de distanțare a Circului Soarelui de logica tradițională a circului. Graficul arată că și curba valorii lui Ringling Bros. and Barnum & Bailey are, în esență, aceeași formă cu cele ale circurilor regionale, mai mici. Principala diferență constă în faptul că circurile provinciale oferă mai puțin din fiecare factor concurențial, din cauza resurselor limitate de care dispun.

Spre deosebire de acestea, curba valorică a Circului Soarelui se înscrie într-o notă aparte. Include factori noi, nespecifici circului, precum tema spectacolului, producerea mai multor tipuri de spectacole, mediul ambiant rafinat, dar și muzica și dansul artistic. Acești factori — creații în întregime noi pentru industria circului — au fost preluați din zona teatrului, ca alternativă în divertismentul *live*. În acest fel, vela

FIGURA 2.7

Vela strategică în cazul Circul Soarelui



strategică înfățișează cu claritate factorii tradiționali care influențează concurența dintre jucătorii pieței, dar și noii factori care determină crearea unui nou spațiu de piață și care deplasează vela strategică a unei ramuri economice.

[yellow tail], Circul Soarelui și Southwest Airlines au creat oceane albastre în conjuncturi de afaceri și contexte macroeconomice foarte diferite. Cu toate acestea, profilurile lor strategice au în comun aceleași trei caracteristici: focalizare, diferențiere și un slogan convingător. Aceste trei criterii ghidează companiile în desfășurarea procesului lor de reconstrucție, pentru a reuși o breșă valorică — atât pentru cumpărători, cât și pentru ele însele.

Interpretarea curbelor valorice

Vela strategică le oferă companiilor posibilitatea de a vedea astăzi cum va arăta viitorul. Pentru aceasta, companiile trebuie să înțeleagă cum se interpretează curbele valorice. Înscrierea unei firme în curbele valorice ale unui domeniu de activitate înseamnă un capital de cunoștințe strategice pentru statutul său actual și pentru viitorul afacerii.

O strategie a oceanului albastru

Prima întrebare la care răspund curbele valorice este dacă o afacere merită să fie învingătoare. Când curba valorii unei companii (sau a competitorilor săi) îndeplinește cele trei criterii care definesc o bună strategie a oceanului albastru — focalizare, diferențiere și un slogan convingător care să-i spună ceva pieței —, compania se află pe drumul cel bun. Aceste trei criterii reprezintă un prim test prin care se poate afla dacă ideile ascunse în oceanul albastru au viabilitate comercială.

Pe de altă parte, atunci când unei curbe valorice îi lipsește focalizarea, structura costului său va tinde să se amplifice, iar modelul de afaceri va deveni dificil de implementat și urmat. Când îi lipsește diferențierea, strategia companiei respective ajunge să fie ceva de genul „și eu", fără argumente prin care să se distingă în cadrul pieței. Iar dacă nu are un slogan convingător, care să le spună ceva cumpărătorilor, ori are doar o perspectivă dinspre interior spre exterior (nu și invers), este un exemplu clasic de inovație de dragul inovației, fără vreun mare potențial comercial și fără vreo capacitate naturală de a accede.

O companie captivă în oceanul roșu

Când curba valorii unei companii converge cu cele ale competitorilor săi, e foarte probabil să fie captivă în interio-

rul oceanului roșu al competiției sângeroase. Strategia explicită sau implicită a unei companii încearcă, în general, să-și surclaseze concurența prin costuri mai mici sau o calitate mai bună. Rezultatul constă într-o creștere lentă — în afară de cazul în care, prin grația sorții, compania nu activează într-un domeniu care se dezvoltă de la sine. Iar creșterea respectivă nu i se datorează, în niciun caz, strategiei, ci norocului.

Supralicitare fără compensații pe măsură

Atunci când curba valorică a unei companii arată că aceasta are un nivel înalt al tuturor factorilor de pe vela strategică, întrebarea care se pune este: se reflectă oare acele investiții în cota de piață a firmei și în profitabilitatea sa? Dacă nu, atunci vela strategică semnalează faptul că, probabil, firma face un exces, oferind prea mult din fiecare componentă care determină o creștere a valorii pentru cumpărător. Însă pentru o inovație de valoare, firma trebuie să decidă ce factori să elimine sau să diminueze (nu doar să dezvolte sau să creeze), cu scopul de a obține o curbă a valorii distinctivă.

O strategie incoerentă

Atunci când curba valorică a unei companii arată ca un ghem de spaghete — un zigzag fără logică, în funcție de care oferta poate fi caracterizată drept „slabă-competitivă-slabă-slabă-competitivă-slabă-competitivă" —, acest lucru indică faptul că firma nu are o strategie coerentă. E probabil ca strategia sa să fie bazată pe substrategii independente. Luate separat, se prea poate ca acestea să aibă sens, să mențină afacerea pe linia de plutire și să-i țină pe toți ocupați, dar, adunate laolaltă, ele contribuie prea puțin la distanțarea companiei de cel mai capabil competitor sau la furnizarea unei viziuni strategice clare. Curba cu această formă este adesea o reflecție

a unei organizații structurate pe divizii sau pe departamente funcționale.

Contradicții strategice

Există contradicții strategice? Există zone în cadrul cărora compania se ridică la un nivel înalt în privința unui factor, doar pentru a ignora alți factori care îl susțin pe primul. Un exemplu relevant este acela de a investi serios în construirea unui site web ușor de folosit, pierzând din vedere viteza mică de operare. Dar inconsistențele strategice se pot regăsi și între nivelul ofertei și nivelul prețului cerut în schimb. De exemplu, o companie cu stații de benzină s-a trezit că oferea „mai puțin, pentru mai mult" — adică, mai puține servicii decât cel mai important concurent al său, la un preț mai ridicat. Nu e de mirare că a pierdut teren cu rapiditate.

O companie cu o perspectivă din interior spre exterior

Cum anume își etichetează o companie factorii de concurență atunci când își construiește vela strategică? De exemplu, folosește cuvântul „megahertz" în loc de „viteză", sau „temperatura apei termale" în loc de „apă caldă"? Sunt factorii de concurență definiți în termeni pe care cumpărătorul să-i poată înțelege și evalua sau sunt prezentați publicului într-un jargon operațional? Tipul de limbaj folosit în vela strategică ne dă o idee despre felul în care este concepută viziunea strategică a unei companii — adică, dintr-o perspectivă „din afară-înăuntru" (determinată de problema cererii) sau dintr-o perspectivă „dinăuntru-în afară" (determinată de aspectele operaționale ale activității). Analizarea limbajului existent în vela strategică ajută o companie să înțeleagă cât de departe se situează ea de crearea unei cereri în ramura economică respectivă.

Instrumentele și contextele de lucru prezentate aici sunt concepte analitice esențiale și, în consecință, au fost întrebuințate pe tot parcursul cărții. Noțiuni suplimentare vor fi introduse în capitolele următoare, pe măsură ce va fi necesar. Suprapunerea acestor tehnici de analiză peste cele șase principii de definire și pătrundere în oceanele albastre permite companiilor să se individualizeze de concurență și să descopere noi zone de piață, încă nedisputate.

Acum, vom trece mai departe, la primul principiu — trasarea unor noi granițe ale pieței. În următorul capitol, vom discuta despre metodele de maximizare a oportunităților și de minimizare a riscurilor, în scopul de a crea oceane albastre.

PARTEA A II-A

ELABORAREA STRATEGIEI OCEANULUI ALBASTRU

CAPITOLUL 3

TRASAREA UNOR NOI GRANIȚE ALE PIEȚEI

Primul principiu al strategiei oceanului albastru se referă la retrasarea granițelor de piață, lucru necesar separării de concurență și creării de oceane albastre. Acest principiu privește riscul căutării, cu care se confruntă multe companii. Provocarea constă în a identifica cu succes, din mulțimea de posibilități existente, acele oportunități proprii oceanului albastru și adecvate din punct de vedere comercial. Această provocare este esențială, deoarece managerii nu-și pot permite să se lase duși de val, bazându-și strategia pe intuiție sau riscând ca la loterie.

În cercetările întreprinse de noi, am căutat să aflăm dacă există tipare sistematice în ceea ce privește reamplasarea granițelor pieței, pentru a crea oceane albastre. Iar dacă existau, voiam să știm și dacă acele tipare erau aplicabile tuturor ramurilor economice — de la bunuri de larg consum la produse de uz industrial, finanțe și servicii, telecomunicații și IT, farmaceutice și servicii bancare — sau erau potrivite numai anumitor domenii specifice.

Ei bine, am identificat niște tipare clare în crearea de oceane albastre. Mai concret, am conturat șase căi fundamentale de a retrasa granițele pieței. Și le-am reunit în „cadrul celor șase căi". Aceste metode au o aplicabilitate generală în toate sectoarele economiei și îndreaptă companiile pe făgașul ideilor viabile comercial din cadrul oceanului albastru. Niciuna dintre

ele nu necesită o viziune specială sau anticiparea viitorului. În schimb, toate se bazează pe analiza dintr-o nouă perspectivă a unor date familiare.

Aceste căi pun sub semnul întrebării cele șase prezumții fundamentale aflate în spatele multor strategii. Iar acele șase prezumții pe baza cărora companiile își construiesc într-un mod hipnotic strategiile le țin captive în competiția din interiorul oceanelor roșii. Mai concret, companiile au tendința să procedeze după cum urmează:

- Își definesc domeniul de activitate în mod similar concurenței și se concentrează asupra obiectivului de a fi cel mai bun în domeniu.
- Își privesc domeniul de activitate prin prisma categoriilor strategice acceptate de toată lumea (iată un exemplu de trei categorii: automobile de lux, mașini cu consum mic și vehicule pentru întreaga familie) și se străduiesc să se facă remarcate în cadrul grupului strategic în care activează.
- Își focalizează atenția asupra aceluiași grup de cumpărători, fie că e vorba de un achizitor (ca în domeniul echipamentelor de birou), fie că e un utilizator (ca în domeniul vestimentației) sau de un factor de influență (ca în domeniul farmaceutic).
- Își definesc sfera de produse și servicii oferite de domeniul lor prin similaritate cu competitorii.
- Acceptă direcția funcțională sau emoțională a respectivului domeniu.
- Își focalizează atenția asupra aceluiași reper temporal (și, adesea, asupra amenințărilor curente ale concurenței) atunci când își formulează strategia.

Cu cât firmele împărtășesc mai mult din această înțelepciune convențională referitoare la maniera în care se concurează unele pe altele, cu atât mai pronunțată va fi convergența între ele.

Pentru a ieși din apele roșii, companiile trebuie să rupă granițele împământenite, cele care definesc felul în care ele se concurează. În loc să privească în interiorul acestor granițe, managerii au nevoie să scruteze sistematic dincolo de ele, pentru a putea crea oceane albastre. Au nevoie să privească înspre alte domenii economice, alte grupuri strategice, alte categorii de cumpărători, oferte de produse și servicii complementare, alte orientări funcțional-emoționale ale unei ramuri economice și chiar înspre alte timpuri. Aceasta le dă companiilor o perspectivă pătrunzătoare asupra modului în care se reconstruiesc realitățile pieței, pentru a scoate la lumină oceanele albastre. Să vedem cum funcționează fiecare dintre aceste șase căi.

Prima cale: Cercetați domeniile alternative

În sensul cel mai larg, o companie nu concurează doar cu alte firme din domeniul său, ci și cu firme din alte domenii, dar care produc bunuri și servicii alternative. Termenul „alternativ" are o conotație mai largă decât „substituent". Produsele și serviciile care au forme diferite, dar aceeași funcționalitate sau utilitate de bază, se substituie adesea între ele. Pe de altă parte, *alternativele* includ și produse ori servicii cu diferite funcții și forme, dar cu aceeași utilitate.

De exemplu, pentru a-și pune ordine în finanțele personale, oamenii pot cumpăra și instala o aplicație software special concepută în acest scop, pot angaja un contabil autorizat sau pot uza, pur și simplu, de un creion și o hârtie. Aplicația, contabilul și creionul sunt, în mare, substitute unul pentru celălalt. Se prezintă în forme foarte diferite, dar au aceeași funcție: îi ajută pe oameni să-și administreze chestiunile financiare.

Prin contrast, există produse și servicii ce pot lua diferite forme și pot îndeplini diferite funcții, deși servesc aceluiași obiectiv. Să luăm cazul cinematografe *versus* restaurante. Restaurantele au puține caracteristici în comun cu cinematografele; în plus, servesc unei funcții distincte — oferă un cadru pentru plăceri gastronomice și conversaționale. Constituie o experiență diferită de spectacolul vizual oferit de un cinematograf. Cu toate acestea, în ciuda diferențelor de funcție și de formă, oamenii merg la restaurant din același motiv pentru care se duc la film — ca să se bucure de o seară petrecută în oraș. Acestea două nu reprezintă substitute, ci alternative de alegere.

În luarea fiecărei decizii de cumpărare, cumpărătorii cântăresc implicit alternativele (adesea, în mod inconștient). Aveți nevoie de două ore de relaxare? Ce ar trebui să faceți pentru a le obține? Să vă duceți la un film, să vă bucurați de un masaj ori să citiți cartea preferată la o cafenea din zonă? Procesul de gândire este intuitiv — atât pentru consumatorii individuali, cât și pentru clienții instituționali.

Din anumite motive, renunțăm adesea la această gândire intuitivă atunci când devenim vânzători. Rareori se întâmplă ca vânzătorii să se gândească în mod conștient la felul în care aleg consumatorii între domeniile alternative. O schimbare de preț, o schimbare de model, chiar și o nouă campanie publicitară — fiecare poate stârni un răspuns impresionant din partea rivalilor activi în același domeniu, deși aceleași acțiuni trec, de obicei, neobservate într-un domeniu alternativ. Fie că vindeți reviste, fie că vindeți spectacole, rapoartele privind audiența consumatorilor vor întări zidurile ce despart un domeniu de altul. Totuși, adesea, spațiul gol dintre domeniile alternative oferă oportunități pentru inovația de valoare.

Să ne gândim la NetJets, care a creat oceanul albastru al proprietății fracționate asupra avioanelor cu reacție. În mai puțin de douăzeci de ani, NetJets a ajuns o companie mai

mare decât multe linii aeriene, având peste 500 de aeronave și efectuând peste 250 000 de zboruri, în peste 140 de țări. Achiziționat de Berkshire Hathaway în 1998, NetJets reprezintă astăzi o afacere valorând multe miliarde de dolari, cu un venit a cărui creștere anuală a fost — din 1993 și până în 2000 — de 30–35%. Succesul lui NetJets a fost atribuit flexibilității sale, scurtării timpului de călătorie, eliminării frecușurilor de pe parcursul călătoriei, fiabilității sporite și grilei tarifare strategice. Realitatea este că NetJets a reașezat granițele pieței, creând acest ocean albastru prin analiza industriilor alternative.

Cel mai profitabil segment de călători din transportul aerian e reprezentat de clienții corporatiști. NetJets a studiat alternativele existente pentru aceștia și a descoperit că, atunci când oamenii vor să călătorească pentru afaceri, ei au două opțiuni principale. Pe de o parte, personalul cu funcții executive poate alege clasa business sau clasa I a unei linii aeriene comerciale. Pe de altă parte, compania își poate achiziționa propriul său avion, pentru a-și satisface nevoia de călătorie. Întrebarea esențială este: de ce aleg corporațiile o alternativă în defavoarea alteia? Concentrându-se asupra factorilor-cheie, care determină corporațiile să se decidă, și eliminând sau diminuând toate celelalte elemente, NetJets și-a creat strategia oceanului albastru.

Reflectați la următoarea idee: de ce ar alege corporațiile să apeleze la linii aeriene comerciale pentru călătoriile făcute în scop de afaceri? Cu siguranță, nu pentru durata mare a timpului de îmbarcare și nici pentru siguranța zborului, pentru febrilul transfer între curse, inutilele șederi peste noapte sau aglomerația din aeroporturi. Mai degrabă, aleg o linie aeriană dintr-un singur motiv: costul scăzut. Pe de o parte, transportul printr-o linie aeriană le scutește de investițiile mari pe care le presupune un avion cu reacție, acestea reprezentând costuri fixe, făcute în avans (de ordinul multor milioane de dolari). Pe de altă parte, o companie vrea să plătească numai

pentru numărul de călătorii de afaceri necesare într-un an, tinzând să-și micșoreze costurile variabile și să elimine timpul în care aeronava nu este folosită (dezavantaj care însoțește adesea deținerea de avioane de către o corporație).

Așa că NetJets le-a oferit clienților săi a șaisprezecea parte din proprietatea unei aeronave, care să fie împărțită cu alte cincisprezece companii, fiecare având dreptul la cincizeci de ore de zbor pe an. Pornind de la costuri de 375 000 USD (plus pilot, întreținere și alte costuri lunare), proprietarii își pot achiziționa partea lor dintr-un avion valorând șase milioane USD.[1] Clienții pot beneficia astfel de confortul unui avion particular, suportând doar costurile biletelor de călătorie pe linii aeriene comerciale. Comparând călătoria la clasa I cu aceea făcută cu un avion particular, Asociația Națională a Aviației pentru Afaceri a constatat că, dacă se adunau toate cheltuielile directe și indirecte cauzate de o deplasare (hotel, masă, timp de zbor, diurne), costul unei călătorii efectuate la clasa I a unei linii aeriene era semnificativ mai ridicat. Într-o analiză cost–beneficiu realizată ca exemplu pentru patru pasageri aflați într-o călătorie ipotetică de la Newark spre Austin, costul real al transportului comercial a fost de 19 400 USD, comparativ cu cei 10 100 USD cheltuiți pentru o deplasare cu avionul particular.[2] În ceea ce privește NetJets, acesta a evitat uriașele costuri fixe, pe care liniile aeriene comerciale încercau să le acopere umplând aeronave din ce în ce mai mari. Avioanele mai mici oferite de NetJets, folosirea aeroporturilor regionale, mai mici, și personalul de zbor limitat ca număr au micșorat costurile la minimum.

Pentru a înțelege restul formulei create de NetJets, să luăm în calcul zborurile pe distanțe scurte. De ce ar alege oamenii aeronavele corporației în locul celor aparținând liniilor aeriene comerciale? Cu siguranță, nu pentru a plăti prețul de multe milioane de dolari, necesar achiziției unui avion. Nici pentru a înființa un departament dedicat zborurilor, care să aibă în

grijă programările și alte chestiuni administrative. Și nici pentru a se încărca cu așa-numitele „costuri moarte" (costurile zborurilor de la hangar și până acolo unde este nevoie de avion). Companiile își cumpără, mai degrabă, propriile avioane pentru a reduce substanțial timpul total necesar deplasărilor, pentru a scăpa de frecușurile din aeroporturile aglomerate, pentru a putea să călătorească până la destinație fără să schimbe mijlocul de transport și pentru a beneficia de avantajul de a avea directori mai eficienți și mai plini de energie, care să poată începe negocierile în plină formă, imediat după aterizare. Deci, NetJets s-a ridicat pe aceste atuuri distinctive. În vreme ce 70% dintre zborurile comerciale se adunau pe numai 30% dintre aeroporturile din Statele Unite, NetJets oferea acces la peste 5 500 de aeroporturi de pe tot cuprinsul țării, situate în localități convenabile, apropiate de centrele de afaceri. Cât despre zborurile internaționale, avionul particular putea ateriza direct lângă biroul clientului.

Dispunând de facilitatea curselor directe și beneficiind de creșterea exponențială a numărului de aeroporturi pe care se putea ateriza, dispărea transferul pasagerilor de pe o aeronavă pe alta. Deplasări care altfel ar fi necesitat șederi peste noapte puteau fi încheiate într-o singură zi. Timpul pierdut de la coborârea din mașină până la urcarea în avion se măsura acum în minute, în loc de ore. De exemplu, în vreme ce un zbor de la Washington, D.C., la Sacramento ar dura 10,5 ore cu un avion comercial, cu un avion NetJets ar necesita numai 5,2 ore. De la Palm Springs la Cabo San Lucas, un avion comercial face 6 ore, în timp ce un NetJets are nevoie doar de 2,1 ore.[3] NetJets face o economie considerabilă, micșorând timpul total de călătorie.

Însă poate cel mai atractiv lucru este că avionul particular vă stă întotdeauna la dispoziție, cu o notificare prealabilă de numai patru ore. Iar dacă avionul pe care îl dețineți nu este disponibil, NetJets va închiria altul, special pentru dumnea-

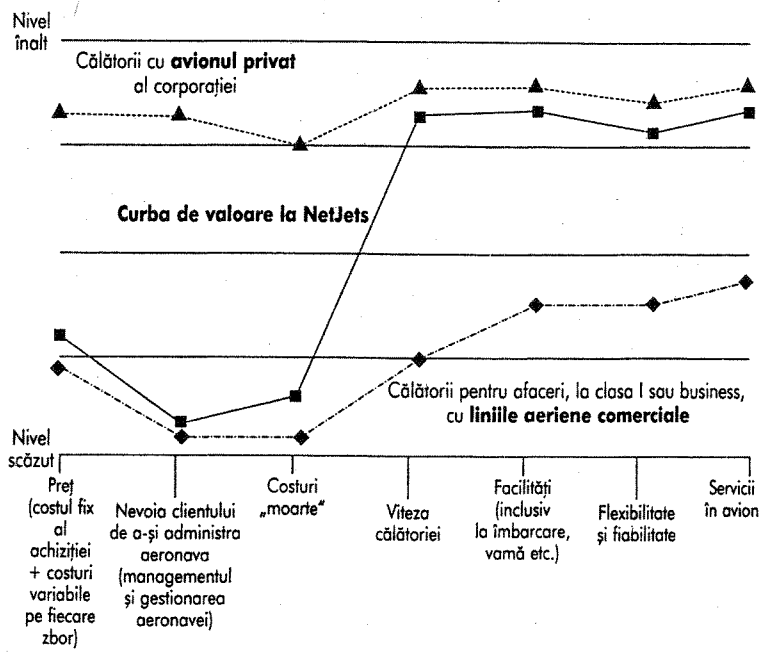
voastră. Ultimul avantaj (deși nu cel mai puțin important) este că NetJets reduce substanțial problemele referitoare la siguranța zborurilor și îi oferă clientului, pe durata călătoriei, servicii personalizate — cum ar fi meniul favorit, gata pregătit înainte de decolare.

Luând ce e mai bun atât din călătoria cu o linie comercială, cât și din deplasarea cu un avion particular, și eliminând sau diminuând orice altceva, NetJets a deschis calea spre un ocean albastru valorând multe miliarde de dolari, în care clienții să beneficieze de confortul și viteza unui avion privat, dar să se încarce cu costurile fixe și variabile scăzute, caracteristice liniilor aeriene comerciale (vezi figura 3.1). Dar ce se poate spune despre concurență? Conform datelor oferite de NetJets, în ultimii șapte ani, cincizeci și șapte de companii au inițiat operațiuni similare, oferind avioane cu reacție în proprietate fracționată. Dintre acestea, cincizeci și șapte au și ieșit din afaceri.

De asemenea, cel mai mare succes în domeniul telecomunicațiilor din Japonia și-a avut originea, încă din anii '80, în aplicarea primei căi. Vorbim aici de serviciul i-mode al NTT DoCoMo, care a fost lansat în 1999. Acesta a schimbat felul în care oamenii comunicau și accesau informații în Japonia. Intuiția firmei NTT DoCoMo de a crea un ocean albastru a venit din analiza modului în care oamenii foloseau alternativ telefonul mobil și internetul. În condițiile eliminării reglementărilor în domeniul telecomunicațiilor din Japonia, intrarea pe piață a unor noi concurenți, competiția prețurilor și cursa tehnologică deveniseră ceva normal. Rezultatul a fost că, pentru firmele furnizoare de servicii de telecomunicații, costurile creșteau, iar venitul mediu pe utilizator scădea vertiginos. NTT DoCoMo a ieșit din acest ocean roșu al competiției sângeroase, creând un ocean albastru de transmisie fără cablu — nu doar de voce, ci și de text, date și imagini.

FIGURA 3.1

Vela strategică în cazul NetJets



NTT DoCoMo s-a întrebat care sunt atuurile distinctive ale internetului, în raport cu telefoanele celulare, și viceversa. Deși internetul oferea un șir nesfârșit de informații și servicii, aplicațiile cele mai cerute erau pentru e-mail, pentru informații simple (știri, prognoze meteo, cărți de telefon) și pentru divertisment (jocuri, evenimente și muzică). Dezavantajele folosirii internetului constau în prețul ridicat al componentelor hardware, în supraîncărcarea cu informații, în neplăcutele încercări de conectare online și în temerea de a transmite electronic informații despre cartea de credit. Pe de altă parte, atuurile distinctive ale telefoanelor mobile constau în mobilitatea lor, în transmisia vocii și în ușurința utilizării.

NTT DoCoMo a eliminat compromisul alegerii între aceste două alternative nu prin crearea unei noi tehnologii, ci prin concentrarea asupra avantajelor decisive pe care le avea internetul în raport cu telefonul mobil, și viceversa. Compania a eliminat sau diminuat orice alte elemente. Interfața prietenoasă a telefonului depindea de o singură tastă (tasta i-mode, al cărui „i" provenea de la „interactiv", de la „internet" și de la pronumele personal „I" din limba engleză), tastă a cărei apăsare dădea acces instantaneu la câteva aplicații foarte căutate ale internetului. În loc să bombardeze utilizatorul cu nenumărate informații preluate de pe internet, tasta i-mode acționa ca și serviciul de pază al unui hotel, conectându-se numai la site-urile anterior selectate și acceptate, care găzduiau cele mai populare aplicații. Aceasta făcea ca navigarea să fie rapidă și ușoară. În același timp, deși un telefon care dispunea de i-mode era evaluat la un preț cu 25% mai mare decât unul obișnuit, costul său era, totuși, substanțial mai mic decât cel al unui computer, în vreme ce mobilitatea rămânea ridicată.

Mai mult decât atât, dincolo de faptul că transmitea și vocea, i-mode folosea un serviciu simplu de facturare, prin intermediul căruia toate serviciile internet de care beneficiase utilizatorul tastei i-mode îi erau comunicate acestuia în cadrul aceleiași facturi lunare de telefon. Această manieră de încasare reducea spectaculos numărul facturilor primite de utilizatori și elimina nevoia de a da detalii despre cartea de credit, ca în cazul internetului accesat prin computer. Și, deoarece serviciul i-mode era disponibil în mod automat ori de câte ori telefonul era deschis, utilizatorii erau întotdeauna conectați la internet și nu trebuiau să aștepte.

Nici telefonul mobil standard și nici computerul nu puteau concura cu serviciul i-mode, care avea o curbă a valorii divergentă. Până la sfârșitul lui 2003, numărul abonaților la serviciul i-mode ajunsese la 40,1 milioane, iar veniturile încasate din transmisia de date, imagini și text crescuseră de

la 295 de milioane de yeni (2,6 milioane USD) în 1999 la 886,3 miliarde de yeni (8 miliarde USD) în 2003. Serviciul i-mode nu a luat, pur și simplu, clienți de la concurență, ci a extins considerabil piața, atrăgând atât tineri, cât și vârstnici și convertind utilizatorii de servicii vocale în utilizatori de servicii vocale și transmisie de date.

În mod ironic, omologii din Europa și Statele Unite, care se zbătuseră să dezvăluie asemenea oceane albastre și în Occident, eșuaseră până în momentul acela. De ce? Evaluările noastre arată că ei se concentraseră asupra celei mai sofisticate tehnologii — WAP (*wireless application protocol*) —, în loc să ofere un serviciu de o valoare excepțională pentru utilizator. Aceasta i-a determinat să conceapă o ofertă foarte complicată, căreia îi lipseau exact trăsăturile esențiale apreciate de majoritatea populației.

Multe alte povești de succes bine cunoscute se bazează pe pătrunderea în domenii alternative, în scopul de a crea noi piețe. The Home Depot le oferă clienților experiența unui constructor profesionist de locuințe, la prețuri considerabil mai mici decât cele mai multe magazine de profil. Oferind avantajele decisive ale ambelor industrii (și eliminând sau diminuând restul), The Home Depot a transformat imensa cerere latentă de modernizare a locuințelor într-o cerere reală, făcând din proprietarii obișnuiți de case niște bricoleri. Southwest Airlines s-a concentrat asupra avantajelor transportului auto, ca alternativă la transportul aerian, oferind viteza unei călătorii pe calea aerului la prețul uneia cu mașina și creând oceanul albastru al deplasărilor pe distanțe scurte. În mod similar, Intuit a considerat creionul ca fiind alternativa principală pentru aplicațiile software dedicate finanțelor personale atunci când a dezvoltat intuitivul și amuzantul program pentru computer Quicken.

Deci, care sunt domeniile alternative celui în care activați dumneavoastră? De ce trec clienții dincolo de granițele sale?

Focalizându-vă atenția asupra factorilor-cheie care îi motivează pe cumpărători să treacă, alternativ, de la un domeniu la altul și eliminând sau diminuând orice altceva, puteți crea un ocean albastru, cu noi zone de piață.

A doua cale: Cercetați grupurile strategice din cadrul domeniului

Așa cum oceanele albastre pot fi adesea create prin intersectarea domeniilor alternative, tot așa pot fi dezvăluite și prin cercetarea *grupurilor strategice*. Termenul se referă la un grup de companii din cadrul unei ramuri economice, care urmăresc strategii similare. În cele mai multe sectoare economice, diferențele strategice fundamentale dintre jucătorii pieței sunt preluate de un mic număr de grupuri strategice.

În general, acestea pot fi poziționate într-o manieră oarecum ierarhică, structurată în funcție de două criterii: prețul și performanța. Fiecare salt al prețului tinde să aducă cu sine un salt corespondent în anumite aspecte ale performanței. Cele mai multe companii se axează pe consolidarea poziției lor competiționale în *interiorul* grupului respectiv. Mercedes, BMW și Jaguar, de exemplu, își concentrează forțele pentru a se depăși unul pe altul în segmentul mașinilor de lux, în vreme ce producătorii de automobile cu consum mic se străduiesc să-i întreacă pe cei din grupul lor strategic. În orice caz, niciun grup strategic nu acordă prea mare atenție acțiunilor altui grup, deoarece — din perspectiva furnizorului — grupurile nu par să se concureze între ele.

Cheia creării oceanelor albastre între grupurile strategice existente constă în a părăsi această viziune asemănătoare unui tunel îngust, înțelegând factorii care determină decizia cumpărătorilor de a abandona sau de a adera la un grup sau altul.

Să analizăm cazul Curves — o companie de fitness pentru femei, cu sediul în Texas. Încă de la înființare (1995), Curves

s-a dezvoltat ca un foc grecesc, atrăgând peste două milioane de membri în peste 6 000 de centre, cu un venit total ce depășea recordul de un miliard USD. În medie, un nou sediu Curves se deschide undeva în lume la fiecare patru ore.

Mai mult, această creștere a fost declanșată aproape în întregime de zvonuri și recomandări ale prietenilor. Și totuși, la început, Curves a fost văzută ca intrând pe o piață suprasaturată, îndreptându-și oferta spre clienți care n-o voiau și concepând niște condiții considerabil mai prietenoase decât concurența. În realitate, Curves a făcut să explodeze cererea pentru fitness în Statele Unite, dezvăluind o uriașă piață neexploatată: un adevărat ocean albastru de femei care se străduiau și eșuau în a rămâne în formă prin intermediul unui fitness eficient. Curves s-a dezvoltat bazându-se pe avantajele decisive caracteristice pentru două grupuri strategice în domeniu în Statele Unite — cluburile de sănătate tradiționale și programele de exerciții pentru acasă — și a eliminat sau diminuat orice altceva.

La o extremă, industria de fitness din Statele Unite este înecată în cluburi de sănătate tradiționale, care se adresează atât femeilor, cât și bărbaților, oferind o gamă completă de exerciții și opțiuni sportive, fiind situate de obicei în zone urbane scumpe. Facilitățile lor mereu în pas cu moda sunt concepute pentru a atrage categoriile sofisticate de utilizatori ai clubului. Au o gamă completă de aparate pentru gimnastică aerobică și pentru exerciții de forță, o cafenea care servește sucuri de fructe și alte preparate sănătoase, instructori specializați, un vestiar cu cabine de duș și o saună — deoarece scopul clubului este să-l determine pe client și să socializeze, nu doar să exerseze fizic. Bineînțeles că după ce s-au luptat să traverseze orașul ca să ajungă la club, clienții petrec acolo, de obicei, cel puțin o oră (mai adesea, două). Taxa de membru pentru toate acestea se ridică, în mod obișnuit, la circa 100 USD pe lună. Nu e ieftin și, în plus, garantează că piața

de profil va rămâne îngustă și la cote ridicate. Clienții cluburilor de sănătate tradiționale reprezintă numai 12% din întreaga populație, imensa majoritate a acestora fiind concentrată în zonele urbane importante. Costurile investiționale pentru funcționarea completă a unui asemenea club se ridică la o sumă cuprinsă între 500 000 și 1 000 000 USD, în funcție de amplasamentul acestuia față de centrul orașului.

La cealaltă extremă se află grupul strategic al programelor de exerciții pentru acasă, format din casete video, cărți și reviste. Acestea costă puțin, sunt întrebuințate acasă și, în general, implică un echipament sportiv sumar (sau deloc). Instrucțiunile sunt minimale, fiind limitate la ceea ce spune sau face vedeta de pe caseta video sau la explicațiile și ilustrațiile din carte ori revistă.

Întrebarea care apare este: ce anume determină o femeie să aleagă între cluburile tradiționale de sănătate și programele de exerciții pentru acasă? Cele mai multe femei nu aleg cluburile pentru abundența aparaturii specifice, pentru cafenea, vestiarul cu saună ori pentru piscină și pentru șansa de a întâlni diverși bărbați. Femeia obișnuită, nonatletică, nici măcar nu vrea să dea ochii cu vreun bărbat atunci când face exerciții fizice, revelându-și probabil rotunjimile în costumul mulat pe corp. Nu se simte atrasă să se așeze la coadă în spatele fiecărui aparat de care are nevoie pentru a slăbi și a-și ajusta formele. Asta deoarece timpul a devenit un bun la îndemână din ce în ce mai rar pentru femeia obișnuită. Prea puține își permit să petreacă o oră sau două într-un club de sănătate de câteva ori pe săptămână. Pentru majoritatea femeilor, poziționarea clubului în centrul orașului presupune și niște provocări legate de trafic, adică un factor care le mărește stresul și le descurajează să meargă la sală.

De aici reiese că cele mai multe femei se duc la club, în principal, dintr-un singur motiv: când sunt acasă, le e foarte ușor să-și găsească scuze pentru a nu face mișcare. E greu să

fii disciplinat în singurătatea casei, dacă nu ești deja un sportiv entuziast și dedicat. Însă ești mai motivat și mai inspirat să exersezi împreună cu alții, în loc să faci asta singur. Și invers, femeile care urmează programele de exerciții pentru acasă fac asta, în esență, pentru că astfel economisesc timp, suportă costuri mai mici și beneficiază de intimitate.

Curves și-a scos la lumină oceanul albastru, ridicându-se pe atuurile distinctive ale acestor două grupuri strategice, apoi eliminând sau diminuând orice altceva (vezi figura 3.2). Curves a eliminat toate acele caracteristici ale clubului tradițional care nu prezentau interes pentru marea masă a femeilor. Au dispărut nenumăratele aparate specializate pe grupe de mușchi, mesele luate la bar, căzile cu jacuzzi, piscinele, chiar și vestiarele (care au fost înlocuite cu câteva zone pentru schimbatul hainelor, separate de restul încăperilor prin draperii).

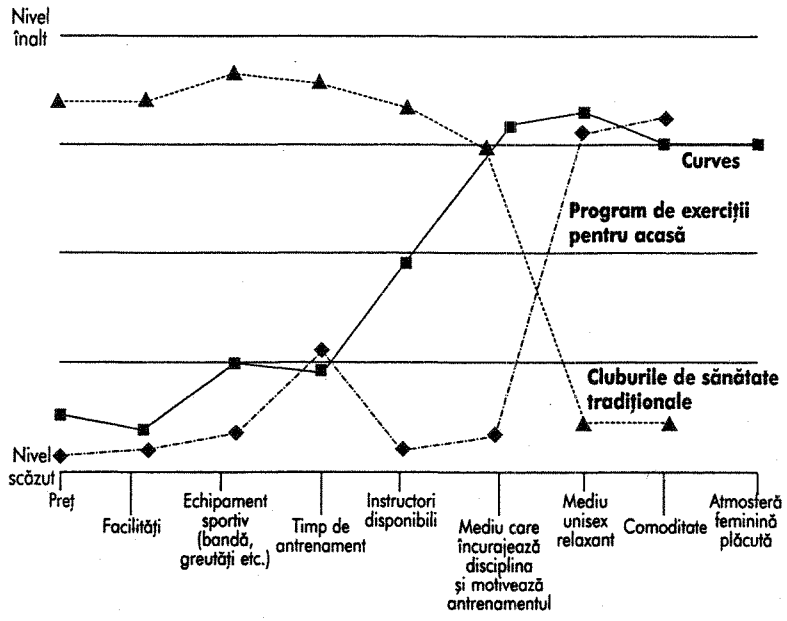
Experiența trăită într-un club Curves este în întregime diferită de aceea dintr-un club tipic de sănătate. În sala destinată exercițiilor, aparatele (de obicei, vreo zece la număr) nu sunt aliniate în fața unui televizor, ca în centrele de sănătate, ci sunt dispuse în cerc, pentru a facilita schimbul între persoane, făcând astfel experiența mai plăcută. Sistemul de antrenament în circuit QuickFit implică aparate hidraulice care nu necesită ajustare pentru fiecare persoană în parte, sunt sigure, ușor de utilizat și nu prezintă riscuri. Special concepute pentru femei, aceste aparate presupun apăsări mai ușoare și consolidează forța și mușchii. În timp ce exersează, membrele clubului pot vorbi și se pot încuraja una pe alta, iar atmosfera sociabilă (nu înclinată spre critică) este total diferită de aceea dintr-un club tipic de sănătate. Există puține oglinzi pe pereți (dacă există) și nu sunt de față bărbați care să se holbeze la tine. Participantele se mută în cerc de la un aparat la altul și apoi pe salteaua pentru gimnastică aerobică, iar în treizeci de minute termină întreaga ședință. Rezultatul diminuării unor factori și al concentrării serviciilor asupra avantajelor esențiale

a fost acela că prețul a scăzut la 30 USD pe lună, devenind accesibil pentru marea masă a femeilor. Sloganul caracteristic pentru Curves ar putea fi: „Pentru prețul unei cafele pe zi, poți obține darul sănătății prin exercițiile potrivite."

Curves a oferit o valoare remarcabilă (ilustrată în figura 3.2), la un cost mai mic. Comparativ cu investiția inițială necesară unui club tradițional de sănătate (între 500 000 și 1 000 000 USD), investiția pentru deschiderea unui club Curves se ridică la 25 000–30 000 USD (exclusiv taxa de franciză, în valoare de 20 000 USD) — aceasta datorită unei game largi de factori pe care compania i-a eliminat). Costurile sale variabile erau, de asemenea, mai mici, datorită personalului mai puțin numeros, facilităților sensibil mai reduse și chiriei

FIGURA 3.2

Vela strategică în cazul Curves



scăzute ca urmare a spațiilor mult mai mici de care avea nevoie (sub 500 mp în zone periferice oarecum mai modeste, comparativ cu 10 000 mp până la 30 000 mp în zone ultracentrale). Modelul de afaceri cu costuri scăzute al companiei Curves a făcut ca mulți adepți să-și poată permite să construiască afaceri în franciză și explică faptul că aceștia s-au înmulțit atât de rapid. Cele mai multe francize devin profitabile după câteva luni, abia după ce recrutează circa o sută de membri. Dar un club Curves construit în franciză și impus deja pe piață se vinde mai departe pentru sume cuprinse între 100 000 și 150 000 USD.

Rezultatul este că, astăzi, facilitățile oferite de Curves se regăsesc în cele mai multe orașe americane, indiferent de mărime. Curves nu concurează direct cu alte concepte de sănătate și exercițiu fizic, ci creează o cerere nouă, caracteristică oceanului albastru. Și, de vreme ce piața Statelor Unite și a Americii de Nord a ajuns să fie saturată, managementul său a plănuit intrarea pe piața europeană. Iar extinderea a început deja — în America Latină și Spania. Până la sfârșitul lui 2004, Curves se aștepta să atingă un număr de 8 500 de centre de fitness.

În afară de Curves, au existat multe alte companii care au creat oceane albastre prin căutarea de soluții între grupurile strategice. Ralph Lauren a creat oceanul albastru denumit „elevata modă demodată". Numele designerului, eleganța magazinelor și luxul materialelor folosite au reflectat ceea ce majoritatea clienților apreciază în vestimentația de înaltă clasă. În același timp, aspectul său clasic actualizat și prețul au captat esența celor mai bune linii clasice, de genul Brooks Brothers și Burberry. Combinând cei mai atractivi factori din ambele grupuri și eliminând sau diminuând orice altceva, Polo Ralph Lauren nu numai că a luat câte o zonă de piață din ambele segmente, dar a și adus noi clienți pe piața de profil.

În ceea ce privește piața automobilelor de lux, modelul Lexus de la Toyota a definit un nou ocean albastru, oferind calitatea unui sofisticat Mercedes, BMW sau Jaguar la un preț apropiat de mai puțin pretențiosul Cadillac sau Lincoln. Să ne gândim și la walkmanul inventat de Sony. Reunind înalta fidelitate a unui CD player portabil cu prețul scăzut și mobilitatea unui radio cu tranzistori de la sfârșitul anilor 1970, Sony a creat în domeniul echipamentelor audio nișa de piață a aparatelor stereo portabile. Marca Walkman a preluat cote de piață de la cele două grupuri strategice din care s-a inspirat. Dar, în plus, saltul său valoric a condus la atragerea de noi clienți, incluzându-i în acest ocean și pe cei care făceau jogging sau parcurgeau distanțe mari de acasă până la serviciu.

Champion Enterprises, cu sediul în Michigan, a identificat o oportunitate similară la intersecția a altor două grupuri strategice, de data aceasta din domeniul construcției de locuințe — producătorii de panouri prefabricate și constructorii tradiționali. Casele construite din prefabricate sunt ieftine și ușor de ridicat, dar seamănă deprimant de mult unele cu altele și sunt considerate de proastă calitate. Casele construite în mod tradițional oferă varietate și au o imagine care denotă înalta calitate, dar sunt semnificativ mai scumpe și necesită mult mai mult timp pentru a fi terminate.

Champion a creat un ocean albastru, oferind avantajele decisive din ambele grupuri strategice. Casele sale din prefabricate se pot ridica rapid și cu economii uriașe datorită standardizării și costurilor scăzute, însă Champion le oferă cumpărătorilor și posibilitatea de a-și alege finisaje elegante, cum ar fi șemineele, luminatoarele și chiar tavanele boltite, care oferă caselor un aspect foarte personal. În esență, Champion a redefinit ceea ce numim „casă din prefabricate". Ca rezultat, un segment mult mai consistent de cumpărători din clasa de mijloc a devenit interesat de achiziția unei case din prefabricate, decât de închirierea sau cumpărarea unui apartament; chiar și unii oameni cu posibilități financiare serioase au fost atrași către această piață.

Deci, care sunt grupurile strategice din domeniul dumneavoastră? De ce se îndreaptă clienții către un grup mai elevat și de ce se răzgândesc, întorcându-se către un altul, mai puțin pretențios?

A treia cale: Cercetați categoriile de cumpărători

În cele mai multe domenii, concurenții cad de acord asupra unei definiții comune a ceea ce reprezintă cumpărătorul țintă. Cu toate acestea, în realitate, există de fiecare dată un lanț de „cumpărători" direct sau indirect implicați în decizia de cumpărare. *Achizitorii*, care plătesc pentru produs sau serviciu, pot să fie diferiți de *utilizatorii* efectivi, iar în anumite cazuri există și un important segment format din *factorii de influență*. Deși aceste trei grupuri se pot suprapune, adesea ele diferă. Când se întâmplă aceasta, se constată că ele au opinii diferite despre valoare. Un agent de achiziții dintr-o corporație, de exemplu, poate fi mai preocupat de costuri decât utilizatorul corporatist, care va fi interesat, mult mai probabil, de ușurința în utilizare. Similar, un detailist poate aprecia punctualitatea unui producător în ceea ce privește reaprovizionarea, precum și sistemul său inovator de finanțare. Însă consumatorul, deși este puternic afectat de funcționarea canalului de distribuție, nu pune preț pe aceste lucruri.

Companiile independente dintr-un domeniu țintesc adesea segmente diferite de cumpărători — de exemplu, clienți mari și clienți mici. Însă o ramură economică se concentrează în mod obișnuit asupra unui singur grup de cumpărători. Industria farmaceutică, de exemplu, își focalizează cu precădere atenția asupra factorilor de influență — medicii. Sectorul echipamentelor de birou se axează intensiv pe achizitori —

departamentele de achiziție ale corporațiilor. Iar domeniul vestimentar li se adresează, predominant, utilizatorilor. Uneori, există un puternic argument economic pentru această focalizare. Însă, adesea, aceasta e rezultatul unor practici împământenite, care nu au fost niciodată puse la îndoială.

Chestionarea înțelepciunii tradiționale a unui domeniu în privința grupului de cumpărători care ar trebui țintit poate conduce la descoperirea unui nou ocean albastru. Privind în afara grupurilor de cumpărători, companiile pot căpăta noi perspective asupra felului în care ar trebui concepută curba valorică, în scopul de a atrage o nouă categorie de cumpărători, anterior ignorată.

Să ne gândim la Novo Nordisk, producătorul danez de insulină care a creat un ocean albastru în domeniul său. Insulina este utilizată de diabetici pentru a regla nivelul de zahăr din sânge. În mod tradițional (ca în întreg domeniul farmaceutic), producătorii și-au concentrat atenția asupra factorilor-cheie de influență — medicii. Importanța acestora în luarea de către pacienți a deciziei de cumpărare a insulinei i-a transformat pe doctori în grupul țintă de cumpărători din domeniu. În consecință, toată lumea și-a îndreptat atenția și eforturile pentru a produce o insulină mai pură, ca răspuns la preocuparea doctorilor față de o medicație mai adecvată. Urmarea a fost că, până la începutul anilor 1980, inovațiile în tehnologia de purificare s-au înmulțit spectaculos. Atâta vreme cât puritatea insulinei constituia parametrul esențial, în funcție de care concurau companiile producătoare, un mic progres în direcția respectivă putea însemna mult. Chiar Novo crease deja prima insulină cu „monocomponent uman", ce reprezenta, din punct de vedere chimic, copia identică a insulinei umane. Convergența competițională a principalilor actori ai pieței s-a petrecut cu rapiditate.

Cu toate acestea, Novo Nordisk și-a dat seama că se putea distanța de concurenți și că putea crea un ocean albastru, transferându-și atenția, atâta vreme îndreptată asupra medicilor, de data aceasta către pacienți. Concentrându-se asupra bolnavilor, Novo Nordisk a văzut că insulina, care le era prescrisă diabeticilor sub formă de fiole, prezenta importante dificultăți în administrare. Fiolele le erau înmânate pacienților împreună cu o serie întreagă de instrucțiuni complicate și neplăcute, referitoare la manevrarea seringilor, a acelor și a substanței în sine, dar și la dozarea în funcție de necesitățile fiecăruia. Mai mult, acele și seringile le dădeau pacienților sentimentul neplăcut al unui stigmat social. Iar aceștia nu doreau să defileze cu acele și seringile lor în afara propriilor case, deși acest caz era frecvent întâlnit, pentru că mulți pacienți trebuiau să-și injecteze insulină de câteva ori pe zi.

Această perspectivă i-a deschis lui Novo Nordisk calea spre oportunitatea oceanului albastru concretizat în NovoPen, lansat pe piață în 1985. NovoPen — prima soluție de injectare facilă a insulinei — a fost proiectată pentru a înlătura neplăcerile și jena administrării insulinei. NovoPen semăna cu un stilou. Conținea un cartuș plin cu insulină, care îi permitea pacientului să-l transporte cu ușurință, deoarece era o doză autonomă, reprezentând cu aproximație necesarul de insulină pentru o săptămână. Așa-zisul stilou dispunea de un mecanism sonor, care făcea posibil (chiar și pentru pacienții orbi) controlul dozării și al administrării insulinei. Bolnavii puteau purta asupra lor stiloul, pentru a-și injecta insulina cu ușurință, evitând jenanta complexitate a seringilor și a acelor.

Pentru a nu pierde controlul asupra oceanului albastru pe care îl descoperise, Novo Nordisk a continuat cu lansarea pe piață, în 1989, a lui NovoLet — o injecție sub formă de stilou preîncărcat cu insulină, dispunând de un sistem de dozare care îi oferea utilizatorului un grad și mai mare de confort și de ușurință în administrare. Iar în 1999 a scos pe piață Innovo, un sistem de injectare cu cartuș, dotat cu me-

morie electronică integrată. Innovo fusese proiectat pentru a gestiona cantitățile de insulină injectate (fiind prevăzut cu memorie încorporată) și pentru a afișa fiecare doză luată, doza precedentă, precum și timpul scurs între cele două (informații de o importanță vitală pentru reducerea riscului și înlăturarea temerilor referitoare la uitarea vreunei doze).

Strategia oceanului albastru adoptată de Novo Nordisk a schimbat peisajul industrial respectiv și a transformat compania dintr-un producător de insulină într-o companie preocupată de sănătatea diabeticilor. NovoPen și sistemele ulterioare de injectare au tras după ele întreaga piață a insulinei. Vânzările de insulină sub formă de dispozitive preîncărcate (sau de tip stilou) raportează acum cote de piață impresionante în Europa și Japonia, zone în care pacienții sunt sfătuiți să-și administreze mai multe injecții pe zi. Deși Novo Nordisk a înregistrat cote de piață de peste 60% în Europa și 80% în Japonia, totuși, un procent de 70% din încasările sale totale provine din îngrijirea diabeticilor, o ofertă care a cauzat extinderea logicii organizaționale, transferând atenția de la factorii de influență către utilizatori.

Similar este și cazul Bloomberg. În ceva mai mult de zece ani, Bloomberg a devenit unul dintre cei mai mari și mai profitabili furnizori de informații din zona afacerilor din întreaga lume. Până la debutul său, la începutul anilor 1980, Reuters și Telerate au dominat sectorul informațiilor financiare online, furnizând știri și cotații în timp real pentru comunitățile de investiții și brokeraj. Industria respectivă se concentrase asupra achizitorilor (managerii IT), care apreciau sistemele standardizate ce le făceau lor viața mai ușoară.

Acest lucru nu avea sens pentru Bloomberg. Agenții de bursă și analiștii (nu managerii IT) erau cei care câștigau sau pierdeau, în fiecare zi, milioane de dolari pentru angajatorii lor. Oportunitățile de câștig apăreau din neconcordanțele în

informare. Când piețele sunt active, agenții de bursă și analiștii trebuie să ia rapid decizii. Fiecare secundă contează.

Așa că Bloomberg a proiectat un sistem special pentru a le oferi acestora o informație mai valoroasă, furnizându-le terminale ușor de folosit și tastaturi inscripționate cu termeni financiari familiari. Sistemele sale dispuneau și de două monitoare sub forma unor ecrane mari, astfel încât agenții să poată vedea simultan toate informațiile de care aveau nevoie, fără a trebui să deschidă și să închidă numeroase ferestre software. Și, deoarece agenții de bursă trebuie să analizeze informațiile înainte de a acționa, Bloomberg i-a adăugat sistemului și capacitatea de analiză, care se declanșa prin apăsarea unei taste. Înainte, agenții și analiștii erau nevoiți să descarce datele și apoi să ia un creion și un calculator pentru a efectua importante calcule financiare. Acum, utilizatorii puteau iniția rapid scenarii de genul „ce-ar fi dacă...“ pentru a evalua alternativ rentabilitatea diferitelor investiții și puteau efectua analize cronologice, bazate pe un istoric al datelor.

Concentrându-se asupra utilizatorilor, compania Bloomberg a fost capabilă să vadă paradoxul din viețile personale ale agenților de bursă și ale analiștilor. Dispuneau de venituri uriașe, însă munceau zilnic atât de multe ore, încât aveau prea puțin timp pentru a-și cheltui banii. Realizând că piețele dispuneau de perioade mai libere în anumite momente ale zilei, în care aveau loc puține tranzacții, Bloomberg a decis să-i adauge sistemului său informații și servicii comerciale destinate să îmbunătățească viețile personale ale agenților. Aceștia puteau face uz de serviciile respective pentru a cumpăra flori, haine și bijuterii, pentru a face aranjamente de călătorie, pentru a obține informații despre vinuri sau pentru a explora listele cu imobile de vânzare.

Transferându-și atenția asupra fluxului de distribuție, de la achizitori la utilizatori, Bloomberg a creat o curbă valorică radical diferită de tot ceea ce existase anterior în domeniu.

Agenții de bursă împreună cu analiștii și-au exercitat puterea în interiorul firmelor lor, pentru a-i obliga pe managerii IT să achiziționeze terminale Bloomberg.

Multe domenii au beneficiat de oportunități similare pentru a crea oceane albastre. Punând sub semnul întrebării caracterizările tradiționale referitoare la cine anume poate și trebuie să fie cumpărătorul țintă, companiile reușesc să vadă adesea căi fundamental noi de a descătușa valoarea. Să reflectăm la felul în care au creat copiatoarele Canon o nouă piață — cea a copiatoarelor mici, de birou —, schimbând astfel consumatorul țintă în domeniu și trecând de la achizitorul de tip corporație la utilizator. Sau să ne gândim la modul în care SAP și-a redirecționat atenția în ceea ce privește aplicațiile software pentru afaceri, de la utilizatorul departamental la achizitorul de nivel corporatist, creând în acest fel sistemele integrate de gestiune în timp real a bazelor de date, care au avut un enorm succes pe piață.

Deci, din cine este format lanțul de cumpărători în domeniul dumneavoastră? Asupra cărui grup de cumpărători se concentrează de obicei sectorul dumneavoastră? Dacă v-ați adresa altui grup de cumpărători din domeniu, cum anume ați putea crea o nouă valoare?

A patra cale: Cercetați ofertele de produse și servicii complementare

Puține produse și servicii sunt utilizate pe o piață goală. În cele mai multe cazuri, alte produse și servicii le afectează valoarea. Însă, în cele mai multe sectoare, competitorii elaborează oferte convergente de produse și servicii, oprindu-se la limitele deja trasate pentru domeniul în care activează. Gândiți-vă la clădirile de cinematografe. Ușurința de a găsi o bonă pentru copii și costul suportat în acest scop, precum și strădania de a găsi un loc de parcare influențează, în percepția

spectatorului, valoarea pe care o are mersul la film. Totuși, aceste servicii complementare se află în afara granițelor industriei de profil, așa cum a fost aceasta definită în mod tradițional. Prea puțini operatori sunt preocupați de cât de dificil sau de costisitor este pentru spectatori să găsească o bonă. Dar ar trebui să fie interesați de acest aspect, fiindcă acești factori afectează cererea pentru afacerea lor. Imaginați-vă un sediu de cinematograf cu un serviciu auxiliar de supraveghere a copiilor.

Valorile neexploatate se ascund adesea în produsele și serviciile complementare. Miezul problemei constă în a defini soluția de ansamblu pe care o caută cumpărătorii atunci când aleg un produs sau serviciu. O metodă simplă de a face asta e să te gândești la ce anume se întâmplă înainte, în timpul și după ce este utilizat produsul tău. Supravegherea copiilor și parcarea mașinii sunt necesare înainte ca oamenii să poată merge la film. Implementarea și utilizarea unei aplicații software este necesară simultan cu componentele hardware. Iar în transportul aerian, deplasările la sol sunt necesare după ce zborul s-a încheiat, deși reprezintă în mod clar o parte din ceea ce turistul are nevoie pentru a călători dintr-un loc într-altul.

Gândiți-vă la NABI, o companie de transport auto de persoane din Ungaria. Aceasta a aplicat a patra cale în transportul auto din Statele Unite, adică pe o piață valorând un miliard USD. Clienții principali în domeniu sunt reprezentați aici de activele publice de transport — o serie de companii de transport, fiecare aflându-se în proprietatea municipalității și deservind, cu autobuzele proprietate publică, un număr de rute fixe între orașele importante sau între districte.

În condițiile acceptatei reguli a liberei concurențe în domeniu, companiile se întreceau în a oferi cel mai mic preț de achiziție a mijloacelor de transport. Designul acestora era demodat, termenele de livrare erau depășite, calitatea auto-

buzelor era proastă, iar prețul accesoriilor era prohibitiv din cauza abordării zgârcite în domeniu. În orice caz, pentru NABI, nimic din toate acestea nu avea sens. De ce erau companiile producătoare concentrate exclusiv asupra prețului inițial de achiziție al autobuzelor, când municipalitățile păstrau vehiculele în circulație, în medie, circa doisprezece ani? Când a analizat piața din această perspectivă, NABI a avut o revelație care le scăpase din vedere tuturor celor implicați anterior.

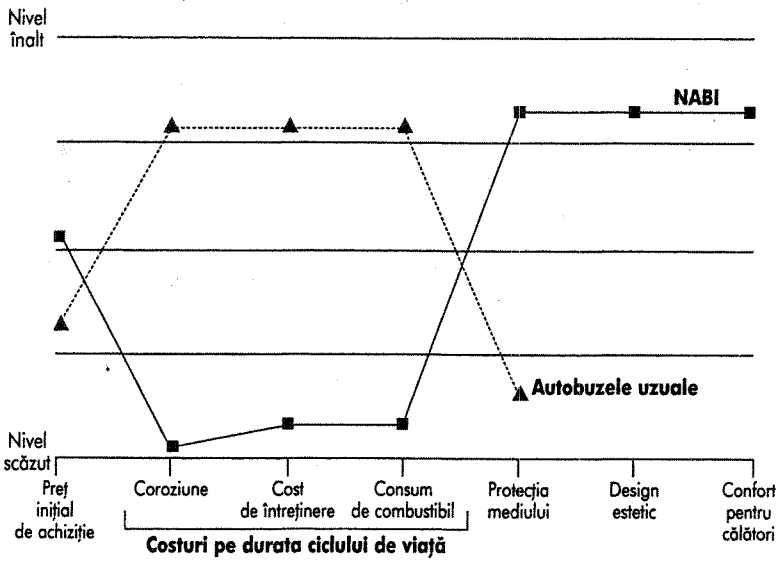
NABI a descoperit că elementul cu costuri mari pentru municipalități nu era prețul autobuzului în sine (adică factorul asupra căruia se concentra întreaga industrie), ci mai degrabă cheltuielile care apăreau după ce autobuzul era achiziționat (adică întreținerea acestuia pentru a rămâne în circulație de-a lungul ciclului de viață de doisprezece ani). Reparațiile făcute în urma accidentelor din trafic, combustibilul, uzura și distrugerea pieselor care necesitau înlocuiri frecvente din cauza tonajului mare, efortul de întreținere a caroseriei pentru a preveni ruginirea, și altele asemenea — aceștia erau factorii cu costuri ridicate pentru municipalități. În condițiile noilor reglementări referitoare la poluare, impuse primăriilor, povara de a nu avea un transport public ecologic începuse și ea să se facă simțită. Și totuși, în ciuda tuturor acestor costuri, care depășeau prețul inițial al autobuzului, toți cei implicați ignoraseră, practic, activitățile complementare de mentenanță și costurile suplimentare de întreținere pe durata ciclului de viață.

În consecință, NABI a înțeles că transportul auto nu trebuia să fie o facilitate determinată de preț, dar că firmele producătoare de autobuze, concentrându-se asupra obiectivului de a vinde la cel mai mic preț posibil, făcuseră ca lucrurile să arate așa. Analizând soluția de ansamblu a activităților complementare, NABI a creat un autobuz diferit de ceea ce existase înainte. Vehiculele erau, evident, fabricate din oțel — care este greu, coroziv și dificil de reparat în urma accidentelor, deoarece întreaga caroserie trebuie înlocuită. Însă NABI a introdus în structura autobuzului fibra de sticlă, material cu ajutorul căruia a împușcat *cinci* iepuri dintr-un foc. Mai întâi, caroseria din fibră de sticlă micșorează substanțial costurile de întreținere, nefiind corozivă. Apoi, face ca reparațiile să fie mai rapide, mai ieftine și mai ușoare, deoarece fibra de sticlă nu implică înlocuirea întregii caroserii în cazul lovirii sau al accidentării mai grave; părțile distruse pot fi, mai degrabă, scoase, fiind ușor de sudat altele în locul lor. În plus, greutatea mai mică a vehiculului (cu 30–35% mai ușor decât cel din oțel) duce la micșorarea semnificativă a consumului de combustibil și a emisiilor de gaze, făcând ca autobuzele să fie mai ecologice. Mai mult decât atât, greutatea mai mică i-a permis lui NABI nu doar să folosească motoare de mai mică putere, ci și mai puține osii, de aici rezultând mai puține costuri de producție și mai mult spațiu pentru călători.

În acest fel, NABI a creat o curbă valorică radical diferită de cea caracteristică industriei respective. Așa cum puteți vedea în figura 3.3, construind autobuze ușoare, din fibră de sticlă, NABI a eliminat sau diminuat semnificativ costurile legate de prevenirea coroziunii, de întreținere și de consumul de carburanți. Ca urmare, deși NABI a ridicat prețul inițial de achiziție la un nivel mai înalt decât cel mediu în domeniu, pe de altă parte, le-a oferit municipalităților autobuze cu un cost de întreținere mult mai mic pe durata ciclului de viață. Iar datorită emisiilor mai mici de gaze, autobuzele NABI s-au ridicat la un nivel de protecție a mediului mai înalt decât standardul în domeniu. În plus, prețul mai mare cerut de NABI, i-a permis acestui producător să creeze factori fără precedent, cum ar fi: un design estetic și modern, dar și un confort mai mare pentru călători (inclusiv o podea mai joasă pentru o urcare mai facilă și un număr mai mare de locuri pentru ca mai puțini călători să stea în picioare). Toate acestea au crescut cererea de transport public din partea populației,

FIGURA 3.3

Vela strategică în cazul transportului public auto din Statele Unite, în 2001



generând încasări mai mari pentru primării. NABI a schimbat modul în care își priveau municipalitățile veniturile și costurile legate de serviciul de transport în comun. NABI a creat o valoare excepțională pentru cumpărători (în cazul de față, pentru municipalități și pentru călători), la un cost scăzut pe durata ciclului de viață.

Deloc surprinzător, atât municipalitățile, cât și călătorii au agreat noile autobuze. Încă de la început (în 1993), NABI a luat în stăpânire 20% din piața Statelor Unite, concurând rapid pentru ocuparea primului loc în ceea ce privește cota de piață, ritmul de creștere și profitabilitatea. NABI, cu sediul în Ungaria, a creat un ocean albastru care a transformat concurența în ceva irelevant în Statele Unite, rezultând o situație

avantajoasă pentru toată lumea — pentru sine, pentru municipalități și pentru cetățeni. Compania a acumulat din comenzi peste un miliard USD, iar în octombrie 2002 a fost catalogată de către Economist Intelligence Unit drept una dintre primele treizeci de companii de succes din lume.

În mod similar, putem analiza și domeniul ceainicelor din Marea Britanie, care — în ciuda importanței sale în cultura britanică — înregistra vânzări liniare și o scădere a marjei de profit. Asta până când a apărut Philips Electronics, cu un ceainic care a transformat oceanul roșu într-unul albastru. Gândind în termeni de produse și servicii complementare, Philips a văzut că neajunsul pe care-l întâmpinau britanicii atunci când venea vorba de prepararea ceaiului nu era legat de ceainicul în sine, ci de produsul complementar — apa (care trebuia fiartă în ceainic). Problema era nivelul de calcar existent în apa de la robinet. Depunerile de calcar se acumulau în ceainic pe măsură ce apa era fiartă și, ulterior, se regăseau în ceaiul proaspăt pregătit. Flegmaticii britanici luau, de obicei, o linguriță și începeau să pescuiască din ceașcă neplăcutele cruste de calcar, înainte de a-și bea ceaiul. Pentru industria ceainicelor, problema apei nu constituia o problemă. Aceasta era problema altcuiva — a serviciilor publice care furnizau apă curentă.

Gândind în termeni de rezolvare a principalelor nemulțumiri pentru a găsi soluția de ansamblu oferită clienților, Philips a considerat problema apei drept o oportunitate. Rezultatul: Philips a creat un ceainic cu filtru, care, practic, oprea crustele de calcar pe măsură ce apa era turnată în cești. Acestea nu aveau să mai plutească niciodată în ceaiurile făcute de britanici acasă. Industria fusese din nou impulsionată spre o pronunțată traiectorie ascendentă, pe măsură ce oamenii începeau să-și înlocuiască vechile ceainice cu unele noi, dotate cu filtru.

Există multe alte exemple de companii care au urmat această cale pentru a crea oceane albastre. Supermagazinele

Borders şi Barnes & Noble (B&N) au redefinit sfera serviciilor pe care le ofereau. Ei au transformat produsul pe care îl vindeau — din cartea propriu-zisă în plăcerea de a citi şi într-o explorare intelectuală —, punând la dispoziţia cititorilor canapele, un personal bine informat şi cafe-baruri, pentru a crea un mediu care să celebreze cititul şi învăţatul. În mai puţin de şase ani, Borders şi B&N s-au extins şi au ajuns primele două lanţuri de librării din Statele Unite, având împreună peste 1 070 de magazine. În altă ordine de idei, magazinele Virgin Entertainments au combinat oferta de CD-uri, casete video şi jocuri electronice cu echipamentele stereo şi audio, pentru a satisface toate nevoile de divertisment ale cumpărătorilor. Iar Dyson şi-a proiectat aspiratoarele pentru a elimina costurile şi enervarea cauzate de cumpărarea şi înlocuirea sacilor de gunoi. Centrele de tratament al cancerului Zeneca's Salick au reunit sub un singur acoperiş toate tratamentele împotriva cancerului de care pacienţii lor ar fi putut avea nevoie, aşa încât aceştia să nu mai fie obligaţi să umble dintr-un centru specializat într-altul, oferindu-le programări distincte pentru fiecare serviciu pe care bolnavii îl solicitau.

Deci, în ce context este utilizat produsul sau serviciul dumneavoastră? Ce se întâmplă înainte, în timpul şi după întrebuinţarea acestuia? Puteţi identifica sursele de nemulţumire ale clienţilor dumneavoastră? Cum puteţi elimina aceste neplăceri, printr-o ofertă de produse ori prin servicii complementare?

A cincea cale: Cercetaţi orientarea funcţional-emoţională a cumpărătorilor

Competiţia într-un domeniu tinde să conveargă nu doar spre o aceeaşi definiţie acceptată a sferei de produse şi servicii, ci şi spre una dintre cele două puncte de plecare posibile în modalitatea de atragere a clienţilor. Unele domenii se întrec,

în principal, în privinţa preţului şi a funcţionalităţii bazate în esenţă pe o estimare a utilităţii — acestea fac apel la raţiune. Alte domenii concurează, în mare, în privinţa senzaţiilor — acestea fac apel la emoţii.

Cu toate acestea, factorul de atracţie al celor mai multe produse ori servicii ţine rareori exclusiv de un aspect sau altul. De obicei, este mai degrabă rezultatul manierei în care companiile au concurat în trecut, ce anume a determinat educarea inconştientă a consumatorilor în privinţa aşteptărilor pe care trebuie să le aibă. Comportamentul companiilor influenţează aşteptările consumatorilor în cadrul unui ciclu reluat mereu. De-a lungul timpului, sectoarele orientate spre funcţional au devenit şi mai funcţionale, iar cele care apelau la latura emoţională s-au îndreptat şi mai mult spre aspectul emoţional. Nu e de mirare că cercetările de piaţă relevă arareori noi perspective referitoare la ceea ce îi atrage pe clienţi. Fiecare domeniu economic şi-a instruit consumatorii asupra aşteptărilor pe care trebuie să le manifeste. În consecinţă, atunci când sunt întrebaţi, ei răspund ca un ecou — cer mai mult din ceea ce vor, oferind în schimb mai puţin.

Atunci când companiile sunt dispuse să conteste orientarea funcţional-emoţională a domeniului în care activează, descoperă adesea noi zone de piaţă. Am observat că există două tipare uzuale. Domeniile orientate spre aspectul emoţional oferă multe suplimente, care cresc preţul fără a creşte şi funcţionalitatea. Eliminarea acelor suplimente poate crea un model de afaceri fundamental mai simplu, mai ieftin, cu costuri mai mici, bine-venit pentru cumpărători. Şi invers, industriile orientate spre funcţional le pot insufla adesea o nouă viaţă produselor de larg consum, adăugându-le o doză de emoţie şi, în acest fel, stimulând o nouă cerere.

Două exemple bine cunoscute sunt Swatch (care a transformat industria motivată de funcţionalitate a ceasurilor de mână ieftine într-o afirmare a modernităţii condusă de latura

emoţională) şi The Body Shop (care a procedat exact pe dos, transformând o industrie a cosmeticelor motivată de emoţional într-o casă de cosmetice funcţională, lipsită de inutilităţi). În plus, putem lua în calcul şi exemplul lui QB (Quick Beauty) House. Aceasta a creat un ocean albastru în industria japoneză a frizeriilor şi se extinde rapid în toată Asia. Înfiinţată în 1996 la Tokyo, QB House a crescut (din 1996 până în 2003) de la unul la peste două sute de magazine. Numărul clienţilor a sporit anual, de la 57 000 (în 1996) la 3,5 milioane (în 2002). În prezent, compania se extinde în Singapore şi Malaiezia şi ţinteşte până în 2003 spre cifra de 1 000 de magazine.

La baza strategiei oceanului albastru adoptată de QB House stă transformarea industriei asiatice de profil (frizeria) dintr-un domeniu emoţional într-unul extrem de funcţional. În Japonia, timpul necesar pentru a-i face unui bărbat o tunsoare este de circa o oră. De ce? O lungă succesiune de activităţi trebuie să se desfăşoare pentru ca experienţa tunsului să devină un ritual. Se folosesc nenumărate prosoape, umerii clienţilor sunt frecţionaţi şi masaţi, aceştia sunt serviţi cu ceai şi cafea, iar frizerul face apel la un întreg ritual de tundere, aplicând tratamente speciale părului şi pielii, precum uscarea cu föhnul şi bărbieritul. Rezultatul este că timpul efectiv alocat tăierii părului reprezintă doar o fracţiune din timpul petrecut în total pe scaunul frizerului. Mai mult decât atât, aceste activităţi determină apariţia unor lungi cozi, formate din alţi potenţiali clienţi. Preţul pentru un asemenea ritual al tunsului este situat între 3 000 şi 5 000 de yeni (adică între 27 şi 45 USD).

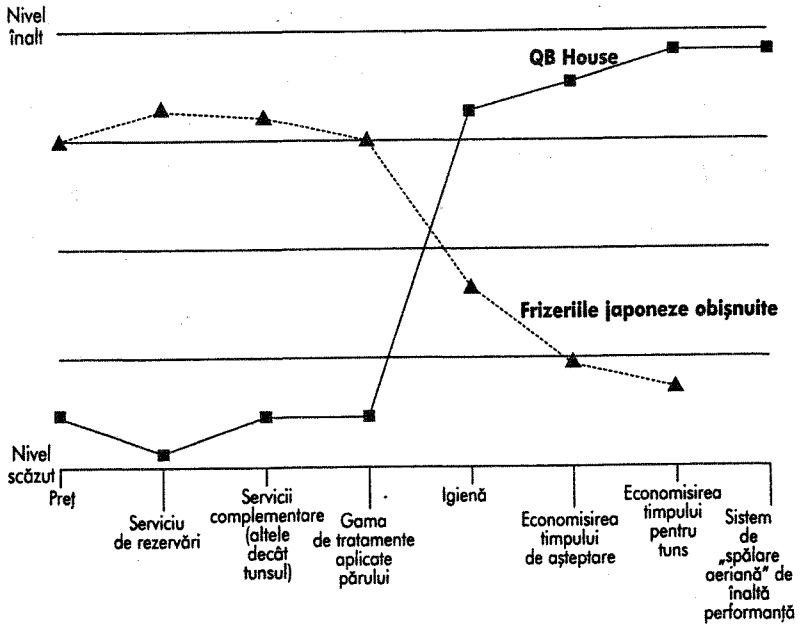
QB House a schimbat totul. A admis faptul că mulţi oameni, în special cei care aveau slujbe, nu doreau să irosească o oră pentru un tuns. Deci, QB House a eliminat elementele care ţineau de aspectul emoţional, constând în servicii de genul înfăşurării cu prosoape fierbinţi, masării umerilor şi servirii cu ceai sau cafea. De asemenea, a simplificat substanţial tratamentele aplicate părului şi s-a concentrat în principal asupra tunsului propriu-zis. QB House a făcut apoi un pas mai departe, eliminând tradiţionala şi lenta practică a spălării şi uscării prin crearea unui sistem de „spălare aeriană" — un furtun flexibil poziţionat deasupra scaunului, care era manevrat în jos pentru a „aspira" fiecare fir de păr tăiat. Iar acest sistem funcţiona mult mai eficient şi mai rapid, fără a mai lăsa ud capul clientului. Aceste schimbări au redus timpul necesar pentru un tuns de la o oră la zece minute. În plus, în exteriorul fiecărei frizerii era plasat un sistem de semaforizare, care indica dacă era disponibil vreun scaun liber. Acest lucru elimina şi nesiguranţa timpului de aşteptare, dar şi necesitatea unui departament de rezervări prealabile.

În acest fel, QB House a fost în măsură să reducă tariful unei tunsori la 1 000 de yeni (9 USD), prin contrast cu tariful mediu în domeniu (3 000–5 000 de yeni, adică 27–45 USD), crescând în acelaşi timp încasările orare obţinute de fiecare frizer cu aproape 50%, beneficiind astfel şi de cheltuieli de personal mai scăzute, precum şi de un spaţiu mai mic necesar fiecărui scaun de tuns. QB House a înlocuit acele servicii „inutile" complementare tunsului cu o igienă mai riguroasă. A introdus nu numai o practică a dezinfectării fiecărui scaun folosit, ci şi o politică de „unică folosinţă", conform căreia fiecare client beneficia de un pieptăn şi de un prosop nou. Pentru a evalua inovaţia de tipul oceanului albastru, studiaţi figura 3.4.

Cemex, cel de-al treilea producător de ciment ca mărime din lume, este un alt exemplu de companie care a creat un ocean albastru prin schimbarea orientării domeniului în care activa — de data aceasta în direcţie inversă, de la funcţional la emoţional. În Mexic, cimentul vândut cu amănuntul, în saci, către bricoleri, reprezenta peste 85% din piaţa totală de ciment.[4] Aşa cum s-a mai spus, în orice caz, piaţa era neatractivă. Existau, de departe, mai mulţi non-cumpărători decât

FIGURA 3.4

Vela strategică în cazul QB House



cumpărători. Chiar dacă până şi cele mai sărace familii îşi aveau propriul pământ, iar cimentul era vândut ca material de construcţii funcţional şi relativ necostisitor, populaţia mexicană trăia într-o înghesuială cronică. Prea puţine familii îşi construiau dependinţe, iar acelora care o făceau le trebuiau, în medie, între patru şi şapte ani pentru o singură cameră în plus. De ce? Cea mai mare parte a surplusului de venituri într-o familie era cheltuită la festivalurile locale, pe *quinceañeras* (petrecerile aniversare ale fetelor care împlineau 15 ani), pentru ceremoniile de iniţiere şi la nunţi. Contribuţia fiecăruia la aceste evenimente marcante însemna o şansă de a se distinge

în cadrul comunităţii locale, în vreme ce ignorarea lor ar fi fost un semn de aroganţă şi lipsă de respect.

În consecinţă, majoritatea mexicanilor săraci dispunea de economii sporadice şi insuficiente pentru a achiziţiona materiale de construcţii, deşi a avea o casă din ciment reprezenta în Mexic un vis. Cemex a estimat cu prudenţă că această piaţă ar putea creşte de la 500 la 600 milioane USD anual, dacă s-ar putea debloca cererea latentă.[5]

Răspunsul lui Cemex la această dilemă a venit în 1998, odată cu lansarea programului său, *Patrimonio Hoy*, care a schimbat orientarea pieţei de ciment, transformându-l dintr-un produs funcţional într-un cadou de vis. Când oamenii cumpărau ciment, ei erau pe cale de a-şi construi încăperi destinate iubirii, în care veselia şi fericirea să poată fi împărtăşite cu cei apropiaţi — ce cadou mai frumos ar putea exista? La baza acelui program se afla tradiţionalul sistem mexican de *tandas* (o schemă de economisire consacrată în cadrul comunităţii locale). Într-o *tanda*, spre exemplu, zece persoane contribuiau săptămânal cu câte o sută de pesos, timp de zece săptămâni. În prima săptămână, se organiza o tragere la sorţi, pentru a vedea cine va „câştiga" cei 1 000 de pesos (echivalentul a 93 USD), în fiecare dintre cele zece săptămâni. Tuturor participanţilor le venea rândul să câştige la un moment dat cei 1 000 de pesos, iar atunci când câştigau primeau o mare sumă de bani pentru a face o achiziţie importantă.

Într-o *tanda* tradiţională, familia „câştigătoare" era de aşteptat să-şi cheltuiască „averea" pe un important eveniment festiv sau religios, precum un ritual de iniţiere sau o nuntă. Spre deosebire de acestea, în programul *Patrimonio Hoy*, *supertanda* era direcţionată înspre construirea unei camere suplimentare din ciment. Gândiţi-vă la iniţiativa aceasta ca la un oficiu de stare civilă, numai că — în loc să aducă în dar argintăria — Cemex oferea cimentul ca dar de nuntă.

Clubul celor implicați în achiziția materialelor de construcții pe care Cemex îl stabilise pentru programul *Patrimonio Hoy* consta într-un număr de circa șaptezeci de persoane, contribuind fiecare săptămânal, în medie, cu 120 de pesos, vreme de șaptezeci de săptămâni. Câștigătorul fiecărei *supertanda* săptămânale nu primea suma totală în pesos, ci echivalentul acesteia în materiale de construcții, destinat pentru a finaliza ridicarea unei camere în întregime noi. Cemex și-a completat oferta cu câteva facilități: livra cimentul direct la casa câștigătorului, organiza cursuri de instruire pentru construirea încăperilor și punea la dispoziția beneficiarilor un consultant de specialitate, care păstra relația cu participanții pe toată durata proiectului de construcție.

În vreme ce concurenții lui Cemex vindeau saci cu ciment, Cemex vindea un vis, având un model de afaceri ce implica o finanțare inventivă și know-how în domeniul construcțiilor. Cemex a făcut un pas chiar și mai departe, organizând, pe plan local, câte o mică festivitate de inaugurare atunci când o cameră era gata și, prin aceasta, consolidând imaginea de fericire pe care le-o adusese oamenilor și întărind tradiția referitoare la *tanda*.

Încă de când compania a inițiat această nouă orientare emoțională a cimentului Cemex, cuplată cu finanțarea specifică și cu serviciile tehnice auxiliare, cererea pentru ciment s-a ridicat la niveluri înalte. Un număr mai mare de familii (cu circa 20%) construiește acum camere suplimentare, asta ca să nu mai vorbim de faptul că familiile intenționează acum să ridice de două-trei ori mai multe camere decât plănuiau inițial. Pe o piață pe care se concura în privința prețului și care avea o creștere lentă, Cemex se bucură de o creștere lunară de 15%, vânzându-și cimentul la prețuri mai mari (cu circa 3,5 pesos). Până în prezent, Cemex a determinat triplarea consumului de ciment atras de segmentul constructorilor de case în regie proprie — de la circa 1 000 de kg pe cap de locuitor

consumate, în medie, la fiecare patru ani, la aceeași cantitate consumată în circa cincisprezece luni. Iar predictibilitatea cantităților de ciment vândute prin intermediul sistemului *supertanda* determină simplificarea structurii costului suportat de Cemex (datorită cheltuielilor de stocare mai mici), asigură fluența procesului de producție și garantează vânzări constante (care duc la creșterea lichidităților și, prin urmare, la scăderea costurilor de capital). Implicațiile sociale fac ca neplata ratelor la *supertanda* să fie un caz rar întâlnit. Pe ansamblu, Cemex a creat un ocean albastru de ciment emoțional, care a diferențiat compania de concurență, în condiții de costuri scăzute.

În mod similar, prin pastila sa Viagra, de largă răspândire, Pfizer a transferat atenția publicului de la un tratament medical la o îmbunătățire a stilului de viață. La fel putem considera și felul în care a transformat Starbucks industria cafelei, mutând accentul de pe vânzarea acesteia ca produs pe atmosfera emoțională în care clienții își pot savura ceașca de cafea.

O explozie de creații de tipul oceanelor albastre este în curs de desfășurare într-o multitudine de servicii, dar în direcția opusă — trecând de la orientarea emoțională la cea funcțională. Afacerile care țin de relația dintre parteneri — precum societățile de asigurări, băncile și societățile de investiții — s-au bazat în mod fundamental pe legătura emoțională dintre agentul companiei și client. Cu toții sunt acum pregătiți pentru schimbare. De exemplu, Direct Line Group (o companie britanică de asigurări) a renunțat la brokerii tradiționali. S-a gândit că clienții nu ar avea nevoie de strângerea de mână și de confortul emoțional pe care le furniza brokerul tradițional dacă firma și-ar face treaba mai bine — de exemplu, să îndeplinească rapid solicitările și să elimine formularele complicate. Deci, în loc să folosească brokeri și birouri regionale, Direct Line a folosit tehnologia informatică pentru

a-şi îmbunătăţi răspunsul la solicitările clienţilor şi, în plus, a trecut o parte din economia provenită din reducerea costurilor în buzunarele clienţilor, sub forma unor prime de asigurare mai mici. În Statele Unite, The Vanguard Group (activ pe piaţa fondurilor de index) şi Charles Schwab (activ în serviciile de brokeraj) fac acelaşi lucru în domeniul investiţiilor, creând un ocean albastru prin transformarea unei afaceri orientate spre emoţional şi bazate pe relaţii personale într-o afacere funcţională, de înaltă performanţă şi cu costuri reduse.

Firmele din domeniul dumneavoastră concurează în privinţa aspectului emoţional sau al celui funcţional? Dacă disputaţi latura emoţională, ce elemente puteţi elimina pentru a vă transforma afacerea într-una funcţională? Dacă disputaţi aspecte legate de funcţionalitate, ce elemente puteţi adăuga, astfel încât să vă orientaţi către emoţional?

A şasea cale: Cercetaţi reperele temporale

Toate domeniile economice sunt supuse influenţei tendinţelor exterioare, care afectează afacerile de-a lungul timpului. Gândiţi-vă la ascensiunea rapidă a internetului sau la mişcările globale de protecţie a mediului. Privind aceste tendinţe din perspectiva potrivită, putem crea oportunităţi caracteristice oceanelor albastre.

Cele mai multe companii se adaptează treptat şi oarecum pasiv la piaţă, pe măsură ce se desfăşoară evenimentele. Fie că e vorba de apariţia unor noi tehnologii, fie că se schimbă reglementările esenţiale de pe piaţă, managerii tind să se concentreze asupra proiecţiei viitoare a trendului actual. Ceea ce înseamnă că întreabă în ce direcţie va evolua o anumită tehnologie, cum va putea fi implementată şi dacă va deveni accesibilă. Apoi îşi armonizează propriile acţiuni, pentru a ţine pasul cu evoluţia trendului pe care îl urmăresc.

Dar perspectivele-cheie din care se nasc strategiile oceanului albastru arareori vin din proiectarea în viitor a unei anumite tendinţe. În schimb, acestea răsar din imaginea pe care o are o afacere despre modul în care va schimba tendinţa respectivă valoarea percepută de consumator şi va altera impactul modelului de afaceri adoptat de companie. Privind în perspectivă temporală — de la valoarea pe care o piaţă o aduce astăzi spre valoarea pe care ar putea s-o aducă mâine —, managerii îşi pot modela viitorul în mod activ şi pot pune bazele unui nou ocean albastru. A privi în timp este, poate, ceva mai dificil decât precedentele cinci metode despre care am discutat, dar poate deveni subiectul aceleiaşi abordări disciplinate. Nu ne referim la previzionarea viitorului — ceva inerent imposibil. Mai degrabă, vorbim despre descoperirea unor noi perspective în tendinţele observabile în prezent.

Trei principii sunt esenţiale în evaluarea tendinţelor de-a lungul timpului. Pentru a constitui fundamentul unei strategii a oceanului albastru, aceste tendinţe trebuie să fie decisive pentru afacerea dumneavoastră, să fie ireversibile şi să aibă o traiectorie clară. Într-un anumit moment, pot fi observate multe tendinţe — de exemplu, o discontinuitate în evoluţia tehnologiei, apariţia unui nou stil de viaţă, modificarea unor reglementări sau a mediului social, şi aşa mai departe. Dar, de obicei, numai una sau două dintre aceste tendinţe vor avea un impact decisiv asupra unui anumit tip de afacere. Pe de altă parte, este posibil să observăm o tendinţă sau un eveniment major, fără a fi capabili să-i previzionăm direcţia.

În 1998, de exemplu, criza asiatică din ce în ce mai pronunţată reprezenta un trend important, care, fără îndoială, avea să aibă un mare impact asupra serviciilor financiare. Dar a fost imposibil de prevăzut direcţia pe care avea s-o ia acest trend şi, prin urmare, ar fi fost o iniţiativă riscantă să defineşti o strategie a oceanului albastru care să rezulte din el. Prin contrast, poate fi dat exemplul monedei euro, care a evoluat

pe o traiectorie constantă, pe măsură ce înlocuia monedele naționale ale țărilor europene implicate. Există, deci, o tendință actuală decisivă, ireversibilă și clară în ceea ce privește serviciile financiare, în funcție de care pot fi create oceane albastre, pe măsură ce Uniunea Europeană continuă să se extindă.

În urma identificării unui trend de această natură, puteți privi apoi în timp, întrebându-vă cum va arăta piața dacă trendul se va îndrepta spre finalul său logic. Și, privind înapoi în timp, după ce ați definit acea viziune a strategiei oceanului albastru, puteți identifica ce anume trebuie schimbat astăzi pentru a dezvălui un nou ocean albastru.

De exemplu, Apple a observat apariția nenumăratelor fișiere cu muzică ilegale încă de la sfârșitul anilor 1990. Aplicațiile software prin care erau făcute publice fișierele cu muzică — precum Napster, Kazaa și LimeWare — duseseră la crearea unei rețele de iubitori ai muzicii abili în utilizarea internetului, care își trimiteau muzică unii altora, în mod gratuit (și ilegal), pe tot cuprinsul globului. Până în 2003, peste două miliarde de fișiere cu muzică erau transferate ilegal în fiecare lună. În vreme ce casele de discuri se luptau să oprească tendința de dispariție a CD-urilor fizice, obiceiul descărcării de muzică digitală ilegală continua să se extindă.

În condițiile în care tehnologia de descărcare digitală gratuită a muzicii se afla la dispoziția tuturor, eliminând necesitatea de a plăti cei 19 USD pentru un CD obișnuit, trendul muzicii digitale era clar. Acesta era evidențiat și de cererea în ascensiune rapidă de playere pentru fișiere MP3, care puteau rula muzică digitală — precum iPod-urile fabricate de Apple. Iar Apple a folosit în avantajul său acest trend decisiv, cu traiectorie clară, lansând în 2003 magazinul de muzică online iTunes.

În colaborare cu cinci case de discuri mari — BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group și Warner Brothers Records —, iTunes oferea melodii la cerere, într-o manieră legală, flexibilă și facilă. iTunes le permitea cumpărătorilor să aleagă necondiționat din 200 000 de cântece, să asculte mostre de câte treizeci de secunde și să descarce ori o singură melodie (în schimbul a 99 de cenți), ori un album întreg (contra a 9,99 USD). Permițându-le oamenilor să cumpere melodiile separat și evaluându-le strategic la un preț mai mult decât rezonabil, iTunes a eliminat una dintre cele mai importante cauze de enervare a clienților — obligația de a cumpăra un CD întreg atunci când ei își doreau să asculte numai una sau două melodii de pe acel album.

iTunes a lăsat în urmă și aplicațiile de descărcare gratuită, oferind atât calitate sunetului, cât și facilități intuitive de navigare, căutare și selectare. Pentru a face rost de muzică ilegal, trebuie mai întâi să cauți cântecul, albumul sau artistul. Dacă ești în căutarea unui album complet, trebuie să cunoști titlurile tuturor cântecelor, în ordinea de pe CD. Și rareori se întâmplă să găsești un album întreg la o singură adresă de internet. În plus, calitatea sunetului este serios afectată, deoarece majoritatea oamenilor comprimă fișierele pentru a economisi spațiu. Asta ca să nu mai spunem că cele mai multe dintre melodiile gratuite reflectă gusturile categoriei de vârstă de șaisprezece ani, așa încât — deși, teoretic, există miliarde de piste disponibile — orizontul e destul de limitat.

Prin contrast, funcțiile de căutare și de selectare oferite de Apple sunt considerate cele mai bune din domeniu. Mai mult decât atât, editoarele de muzică iTunes includ, în plus, o serie de caracteristici de genul celor folosite de studiourile de înregistrări, printre care: Best Hair Bands (cele mai bune trupe de *heavy metal*) sau Best Love Songs (cele mai bune cântece de dragoste), cele mai căutate melodii, preferințele celebrităților și topurile revistei *Billboard*. Iar calitatea sunetului furnizat de iTunes este cea mai bună, deoarece codează cântecele

într-un format numit AAC, care oferă o calitate mai bună decât MP3, chiar dacă melodiile sunt extrem de comprimate.

Cumpărătorii s-au îngrămădit către iTunes, iar casele de înregistrări și artiștii au triumfat. De la iTunes aceștia primesc 65% din prețul de achiziție al cântecelor descărcate virtual, beneficiind — în sfârșit! — și financiar de pe urma modei descărcărilor digitale. În plus, Apple a continuat să protejeze companiile de înregistrări, creând un sistem de protecție a drepturilor de autor care să nu-i incomodeze pe utilizatori (care fuseseră obișnuiți cu muzica digitală gratuită din epoca post-Napster), dar care să-i satisfacă și pe producătorii din domeniu. Magazinul de muzică iTunes le permitea utilizatorilor să transfere muzică pe iPod-uri și CD-uri de maximum șapte ori — destul cât să-i satisfacă pe iubitorii de muzică, dar prea puțin pentru a transforma această pasiune în piraterie profesională.

Astăzi, magazinul de muzică iTunes pune la dispoziție peste 700 000 de cântece, după ce a vândut peste 70 de milioane de cântece numai în primul său an, utilizatorii descărcând, în medie, 2,5 milioane de cântece săptămânal. Nielsen// NetRatings estima că iTunes reprezintă astăzi 70% din piața muzicii descărcate legal. Deci, iTunes a scos la iveală un ocean albastru în muzica digitală, beneficiind în plus și de avantajul de a-și face și mai atractive playerele sale iPod, deja foarte căutate de utilizatori. Pe măsură ce alte magazine virtuale de muzică online intră în luptă, pentru Apple provocarea va fi să-și păstreze viziunea asupra evoluției pieței în ansamblul său și să nu cadă în capcana standardelor impuse de concurență sau să se axeze pe segmentul de piață al clienților sofisticați.

Cisco Systems a creat o nouă zonă de piață într-un mod asemănător — privind tendințele pieței în perspectivă. A plecat de la un trend decisiv și ireversibil, care avea o traiectorie clară: cererea din ce în ce mai mare pentru transferul rapid de date.

Cisco a văzut lumea așa cum era și a înțeles că aceasta era limitată de ratele mici de transfer și de rețelele IT incompatibile. Cererea însă exploda — și din cauza faptului că (printre alți factori) numărul utilizatorilor de internet se dubla, în mare, la fiecare o sută de zile. Deci Cisco a putut vedea cu claritate că problema va deveni — inevitabil — și mai gravă. Dispozitive Cisco (router-ele, switch-urile și altele asemenea) fuseseră proiectate pentru a crea o breșă în valoare, oferindu-le cumpărătorilor un trafic rapid de date, într-un ansamblu unitar de rețele IT. Prin urmare, perspectiva Cisco se referea atât la inovația de valoare, cât și la tehnologie. Astăzi, peste 80% din întregul trafic de pe internet face uz de dispozitivele Cisco, iar profitul brut obținut din această nouă zonă de piață s-a situat la nivelul de 60%.

Similar, multe alte companii creează în prezent oceane albastre, utilizând a șasea cale. Să ne gândim la felul în care a creat CNN prima rețea globală de știri cu transmisie în timp real, funcțională 24 de ore din 24 — bazându-se pe valul ascendent al globalizării. Sau la lovitura pe care a dat-o HBO cu serialul *Totul despre sex*, inclus în grila de programe datorită segmentului crescător de femei de succes active în mediul urban, care se luptau să găsească iubirea și să se căsătorească la vârste mai înaintate.

Deci, ce tendințe au o mare probabilitate de impact asupra domeniului în care activați dumneavoastră, sunt ireversibile și evoluează pe o traiectorie clară? Cum vor afecta aceste tendințe domeniul dumneavoastră? În aceste condiții, cum puteți scoate la iveală o utilitate fără precedent pentru cumpărători?

Definirea unei noi zone de piață

Gândind dincolo de limitele concurențiale tradiționale, puteți să vă dați seama cum să faceți mișcări strategice care să

FIGURA 3.5

De la concurența „umăr la umăr" la crearea oceanului albastru

	Concurența „umăr la umăr"		Crearea oceanului albastru
Domeniul	Se focalizează pe rivalii din același domeniu	→	Cercetează domeniile alternative
Grupul strategic	Se focalizează pe o poziție competitivă în cadrul grupului strategic	→	Studiază grupurile strategice din domeniu
Segmentul de cumpărători	Se focalizează pe mai buna servire a segmentului de cumpărători	→	Redefinește categoria de cumpărători din domeniu
Vastitatea ofertei de produse și servicii	Se focalizează pe maximizarea valorii ofertei de produse și servicii din cadrul domeniului	→	Analizează ofertele de produse și servicii complementare
Orientarea funcțional-emoțională	Se focalizează pe îmbunătățirea raportului performanță/preț, respectând orientarea funcțional-emoțională a domeniului	→	Regândește orientarea funcțional-emoțională a domeniului
Timpul	Se focalizează pe adaptarea la tendințele externe, pe măsură ce acestea apar	→	Participă la conturarea tendințelor externe de-a lungul timpului

modifice uzanțele și să reconstruiască limitele încetățenite ale pieței, dar și să creeze oceane albastre. Procesul de descoperire și de creare a oceanelor albastre nu se referă la previzionarea sau obstrucționarea tendințelor manifestate într-un anumit domeniu. Și nici nu e un proces empiric de implementare a unor noi și extraordinare idei de afaceri, care se întâmplă să răsară în mintea unui manager. Mai degrabă, managerii trebuie să fie implicați într-un proces organizat de rearanjare

a realităților pieței într-o manieră fundamental nouă. Prin recompunerea elementelor de piață existente într-un domeniu și prin reconstruirea granițelor domeniului respectiv, managerii vor fi capabili să scape de competiția acerbă, de tipul „umăr la umăr", din oceanele roșii. Figura 3.5 rezumă cadrul de lucru al celor șase căi prezentate anterior.

Suntem gata acum să trecem mai departe, la edificarea procesului de planificare a strategiei în jurul acestor șase căi. În cele ce urmează, vom vedem cum puteți reface procesul de planificare a strategiei, astfel încât să vă concentrați asupra imaginii de ansamblu și să aplicați aceste idei în formularea propriei strategii a oceanului albastru.

CAPITOLUL 4

CONCENTRAREA ASUPRA IMAGINII DE ANSAMBLU, NU ASUPRA CIFRELOR

Cunoașteți acum căile de creare a oceanelor albastre. Chestiunea care intră acum în discuție este următoarea: cum adaptați procesul de planificare a strategiei, astfel încât să se concentreze asupra imaginii de ansamblu și să includă aceste idei în conturarea velei strategice a companiei dumneavoastră, pentru a crea o strategie a oceanului albastru? Aceasta nu e o provocare neînsemnată. Cercetările noastre au dat la iveală faptul că, pe cele mai multe companii, procesul de planificare strategică le ține prizoniere în oceanele roșii. Procesul tinde să conducă firmele înspre competiția din cadrul zonelor de piață existente.

Gândiți-vă la un plan strategic tipic. Aceasta începe cu o descriere detaliată a condițiilor de piață și a situațiilor concurențiale curente. Urmează apoi o discuție despre creșterea cotei de piață, acapararea de noi segmente de consumatori sau reducerea costurilor, aceasta fiind urmată de schițarea a numeroase obiective și inițiative. Un buget complet este (aproape invariabil) atașat, așa cum sunt anexate și grafice generoase sau pagini cu calcule. Procesul culminează, de obicei, cu pregătirea unui amplu material ce conține date selectate dintr-un ghiveci de informații, provenite din diverse părți ale organizației, care adesea au obiective divergente și care dispun de o proastă comunicare. În cadrul acestui proces, managerii își petrec cea mai mare parte a timpului destinat gândirii strategice completând căsuțe libere și înșirând cifre, în loc să gândească liber și să contureze o imagine clară a distanțării de concurență. Dacă le-am cere companiilor să-și prezinte strategiile în numai câteva imagini, nu ar fi deloc surprinzător să aflăm că numai puține au articulat strategii clare sau convingătoare.

Și atunci, nu e de mirare că puține planuri strategice conduc la crearea de oceane albastre sau, măcar, sunt transpuse în practică. Executivii sunt paralizați de confuzie. Dacă privim în adâncul companiei, puțini angajați știu măcar care le este strategia. Iar o privire mai atentă scoate la iveală faptul că cele mai multe planuri nu se fundamentează deloc pe o strategie, ci mai degrabă pe o largă varietate de tactici, care, luate separat, au sens, dar împreună nu se cuplează într-o direcție clară, armonizată, care să individualizeze compania (ca să nu mai vorbim de a face competiția irelevantă). Seamănă cumva cu planurile strategice din compania dumneavoastră?

Iar această idee ne aduce la cel de-al doilea principiu al strategiei oceanului albastru: concentrarea asupra imaginii de ansamblu și nu asupra cifrelor. Acest principiu este esențial pentru micșorarea riscurilor planificării — de a investi mult timp și mult efort și de a genera, în schimb, doar mișcări strategice specifice oceanului roșu. În cele ce urmează, vom dezvolta o metodă alternativă la actualul proces strategic de planificare, metodă care se bazează nu pe pregătirea unui document, ci pe schițarea unei vele strategice.[1] Această abordare generează în mod coerent strategii capabile să dea frâu liber creativității unor largi categorii de oameni din cadrul unei organizații, să deschidă ochii companiilor în fața oceanelor albastre și să fie ușor de înțeles și de transmis în scopul unei aplicări eficiente.

Concentrarea asupra imaginii de ansamblu

Din cercetările noastre și din munca de consultanță, a reieșit că schițarea unei vele strategice nu numai că dă posi-

bilitatea vizualizării poziției strategice curente a companiei în zona sa de piață, ci ajută și la trasarea strategiei sale viitoare. Construindu-și procesul de planificare în jurul unei vele strategice, o companie și managerii săi se concentrează în cea mai mare măsură asupra imaginii de ansamblu, în loc să se afunde în cifre și jargoane și să se lase pradă detaliilor operaționale.[2]

Așa cum relevă capitolul anterior, conturarea unei vele strategice are trei roluri. În primul rând, arată care este profilul strategic al unui anumit domeniu de activitate, zugrăvind foarte clar factorii existenți (precum și eventualii factori viitori) care influențează competiția dintre jucătorii din acel domeniu. În al doilea rând, arată care este profilul strategic al concurenților efectivi și al celor potențiali, identificând factorii în care investesc aceștia în mod strategic. În al treilea rând, arată care este profilul strategic al companiei (sau curba sa de valoare), ilustrând modul în care investește aceasta în factorii de concurență și cum ar putea investi în ei pe viitor. Așa cum am discutat în Capitolul 2, profilul strategic cu un mare potențial de a deschide un ocean albastru are trei caracteristici complementare: focalizare, diferențiere și un slogan convingător. Dacă profilul unei companii nu relevă cu claritate aceste trăsături, atunci e foarte probabil ca strategia acesteia să fie confuză, nediferențiată de competitori și greu de comunicat altora. Și, probabil, va fi costisitor de aplicat.

Conturarea velei dumneavoastră strategice

Schițarea unei vele nu e niciodată ușoară. Până și identificarea factorilor concurențiali cheie este departe de a fi simplă. Așa cum veți vedea, reprezentarea finală este de obicei foarte diferită de prima ciornă.

Evaluarea gradului în care compania dumneavoastră și competitorii acesteia corespund diferiților factori de concurență este la fel de solicitantă. Cei mai mulți manageri au o

FIGURA 4.1

Cei patru pași ai strategiei vizualizării

1. Trezirea vizuală	2. Explorarea vizuală	3. Expunerea vizuală	4. Comunicarea vizuală
■ Comparați-vă afacerea cu cele ale concurenților, schițându-vă vela strategică de tip „ce și cum". ■ Vedeți unde este necesar ca strategia dumneavoastră să fie modificată.	■ Mergeți pe teren pentru a explora cele șase căi de creare a oceanelor albastre. ■ Studiați avantajele distinctive ale produselor și serviciilor alternative. ■ Vedeți ce factori ar trebui eliminați, creați sau modificați.	■ Conturați-vă vela strategică de tip „va fi" pe baza concluziilor trase din observațiile făcute pe teren. ■ Obțineți feedback pentru velele strategice alternative de la clienții proprii, clienții competitorilor și de la non-consumatori. ■ Folosiți feedbackul pentru a elabora cea mai bună strategie de tip „va fi".	■ Așezați-vă profilurile strategice de tip „înainte și după" pe aceeași pagină pentru o comparație mai ușoară. ■ Susțineți numai acele proiecte și mișcări operaționale care îi permit companiei dumneavoastră să acopere golurile, în scopul de a obține o strategie actualizată.

imagine clară a felului în care se descurcă ei și competitorii lor în raport cu unul sau două aspecte aflate în aria lor de responsabilitate, dar foarte puțini pot vedea dinamica generală a domeniului. Managerul care se ocupă de servirea mesei pe o linie aeriană, de exemplu, poate fi foarte sensibil la maniera în care se prezintă firma sa în privința mâncării și a băuturii. Dar concentrarea pe un singur aspect face dificilă o cuantificare coerentă; fiindcă ceea ce pare a fi o mare diferență pentru managerul de profil poate să nu fie important

pentru călători, care analizează oferta completă. Alți manageri vor defini factorii competitivi în acord cu avantajele interne ale companiei. De exemplu, un executiv însărcinat cu sistemul informatic se poate mândri cu infrastructura companiei pentru capacitatea acesteia de a găsi informații, o trăsătură devenită neimportantă pentru mulți clienți, preocupați de viteză și ușurință în utilizare.

De-a lungul ultimilor zece ani, noi am elaborat un proces structurat de schițare și dezbatere a velei strategice, care să îndrume strategia unei companii către un ocean albastru. Un grup de servicii financiare vechi de peste o sută cincizeci de ani — pe care îl vom numi European Financial Services (EFS) — este una dintre acele companii care au adoptat acest proces pentru a dezvolta o strategie care să le separe de concurență. Strategia rezultată pentru EFS a dus la o creștere cu 30% a încasărilor încă din primul an de aplicare. Procesul, care construiește pe baza celor șase căi de creare a oceanelor albastre și care implică multă stimulare vizuală pentru a descătușa creativitatea oamenilor, include patru pași mari (vezi figura 4.1).

Pasul 1: Trezirea vizuală

O eroare obișnuită este aceea de a discuta modificările strategice înainte de a rezolva diferențele de opinie referitoare la actuala stare a lucrurilor. O altă problemă este aceea că executivii sunt adesea reticenți în a accepta nevoia de schimbare; ei pot avea un interes legitim în păstrarea acelui statu-quo sau pot avea senzația că timpul va justifica în cele din urmă opțiunile lor anterioare. Într-adevăr, atunci când i-am întrebat pe executivi ce anume i-a îndemnat să caute oceane albastre și să introducă schimbări, aceștia au răspuns, de obicei, că a fost nevoie de un lider foarte hotărât sau de o serioasă criză pentru a face acest lucru.

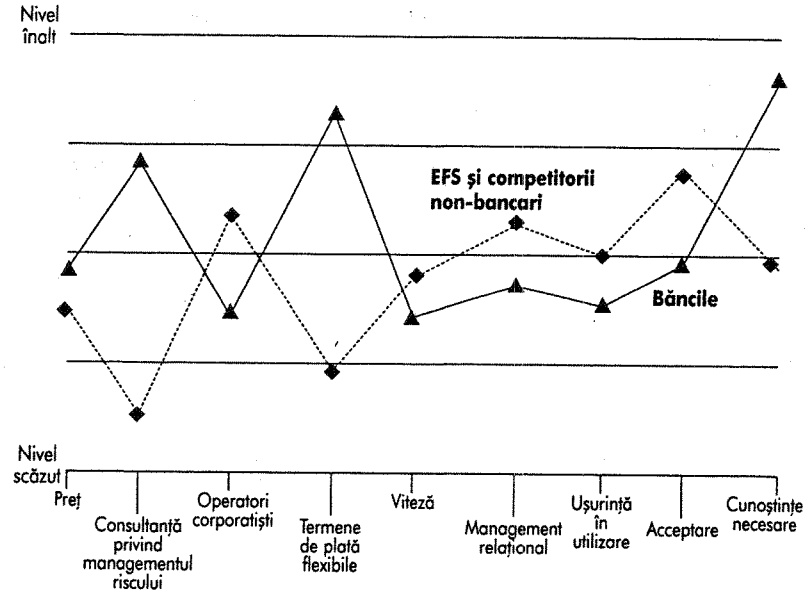
Din fericire, am descoperit că a le cere executivilor să contureze curba valorică pentru strategia propriei companii induce nevoia de schimbare. Această cerință are, pentru firme, efectul unui puternic apel de trezire, punându-le sub semnul întrebării propriile strategii curente. Așa au stat lucrurile cu experiența de la EFS, care se lupta de multă vreme cu o strategie prost definită și slab comunicată. În plus, compania era profund divizată. Executivii de vârf ai sucursalelor regionale respingeau cu amărăciune ceea ce ei considerau a fi aroganța executivilor corporatiști, a căror filozofie — credeau ei — era, în esență, următoarea: „Picioarele în teritoriu, capul în sediul central." Acest conflict a făcut cu atât mai dificil pentru EFS să mențină controlul asupra problemelor sale strategice. Cu toate acestea, înainte ca firma să-și poată schița o nouă strategie, era esențial ca toată lumea să ajungă la o înțelegere comună a poziției actuale a firmei.

EFS și-a început procesul strategic adunând laolaltă peste douăzeci de manageri seniori de la sucursalele din Europa, America de Nord, Asia și Australia și împărțindu-i apoi în două echipe. Una era responsabilă de elaborarea unei curbe a valorii care să ilustreze profilul strategic actual al EFS în afacerea sa corporatistă de schimb valutar tradițional, în raport cu competitorii săi. Celeilalte echipe i s-a dat aceeași sarcină — dar pentru noul schimb valutar online. Tuturor li s-a acordat un interval de nouăzeci de minute, deoarece, dacă EFS avea o strategie clară, cu siguranță aceasta avea să iasă la lumină rapid.

A fost o experiență dureroasă. Ambele echipe au avut parte de dezbateri aprinse referitoare la ce anume constituia un factor competitiv și care erau aceștia. În diferite regiuni erau importanți, se pare, factori diferiți — și chiar pentru segmente diferite de clienți. De exemplu, europenii au argumentat că, într-o afacere tradițională, EFS trebuia să ofere servicii de consultanță privind managementul riscului, având în vedere

FIGURA 4.2

Vela strategică în cazul schimbului valutar tradițional, în cadrul corporației

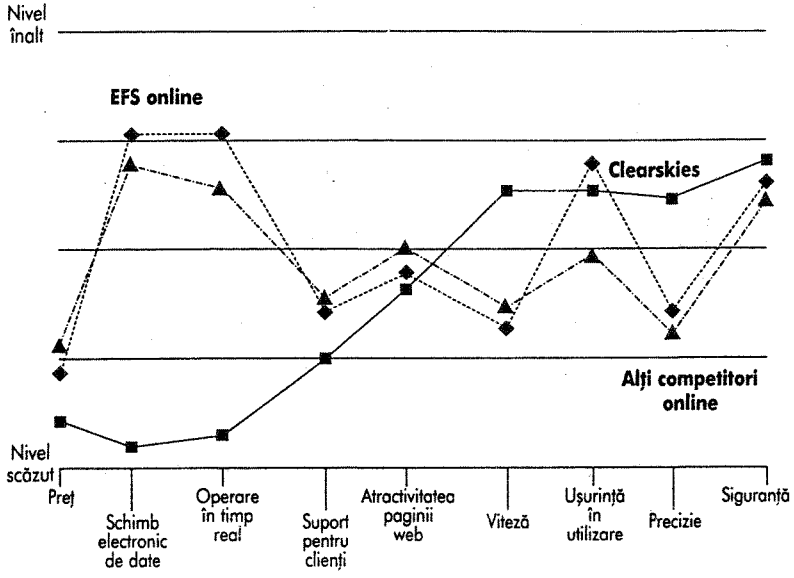


natura clienților săi, percepută ca fiind contrară riscului. Americanii, dimpotrivă, au respins această idee ca fiind, în mare măsură, nerelevantă. În schimb, au accentuat importanța vitezei și a ușurinței în utilizare. Mulți oameni căzuseră pradă iluziei că erau singurii care aveau dreptate. O persoană din echipa online a argumentat, de exemplu, că unii dintre clienți ar fi atrași de promisiunea unei confirmări imediate a efectuării tranzacției (serviciu pe care nimeni altcineva nu l-a mai găsit necesar).

În ciuda acestor dificultăți, echipele și-au îndeplinit sarcinile și și-au prezentat viziunea în cadrul unei reuniuni generale, în prezența tuturor participanților. Rezultatele lor sunt ilustrate în figurile 4.2 și 4.3.

FIGURA 4.3

Vela strategică în cazul schimbului valutar online, în cadrul corporației



Figurile arată cu claritate deficiențele existente în strategia companiei. Ambele curbe valorice ale EFS — schimb tradițional și schimb online — demonstrează o gravă lipsă de concentrare; pentru ambele afaceri, compania investea în variați și numeroși factori. Mai rău, cele două curbe ale EFS erau foarte asemănătoare cu cele ale concurenților. Prin urmare, deloc surprinzător, niciuna dintre echipe nu a putut veni cu un slogan convingător, care să descrie curba valorică a echipei sale.

Aceste imagini pun în lumină și contradicțiile. Afacerea online, de exemplu, investise masiv pentru a-și construi o pagină web ușor de utilizat (chiar câștigase premii pentru asta), dar devenise evident că viteza de operare fusese ignorată. EFS

avea una dintre cele mai încete pagini web din domeniu, iar acest lucru putea explica de ce un site atât de bine cotat avea niște rezultate atât de slabe în atragerea clienților și în transformarea vizitatorilor în clienți.

Poate că cel mai dureros șoc a venit, însă, din compararea strategiei EFS cu cele ale concurenților. Echipa online a realizat că cel mai puternic competitor al său — pe care noi l-am numit Clearskies — avea o strategie focalizată, originală și ușor de comunicat, care putea suna cam așa: „Un clic E-Z FX." Clearskies, care se dezvolta rapid, se îndepărta de apele oceanului roșu.

Confruntați cu dovada clară a deficiențelor companiei, executivii de la EFS nu au mai putut apăra ceea ce li se demonstrase a fi o strategie slabă, comună și prost transmisă. Încercarea de a contura velele strategice dăduse naștere unui argument în favoarea schimbării mai puternic decât orice alt argument bazat pe cifre sau cuvinte. Această inițiativă stimulase dorința vie a managementului de vârf de a regândi din temelii strategia curentă a companiei.

Pasul 2: Explorarea vizuală

Primirea unui apel de trezire este doar primul pas. Următorul constă în trimiterea pe teren a unei echipe, în scopul de a pune managerii față în față cu ceea ce trebuie să repare: modul în care oamenii folosesc sau nu produsele ori serviciile lor. Acest pas poate părea evident, dar noi am descoperit că managerii deleagă adesea această parte a procesului de elaborare a strategiei. Ei se bazează pe rapoarte pe care alți oameni le elaborează (de multe ori, e vorba de persoane care provin exact din mediul despre care trebuie să raporteze).

O companie nu ar trebui să privească niciodată cu ochii altcuiva. Pur și simplu, nimic nu poate înlocui vederea propriilor ochi. Marii artiști nu pictează după descrierile altora (și nici măcar după fotografii); preferă să vadă ei înșiși subiectul. Același lucru este adevărat și pentru marii strategi. Înainte de a deveni primar al orașului New York, Michael Bloomberg a fost aclamat ca un mare vizionar în afaceri, pentru revelația conform căreia furnizorii de informații financiare ar fi trebuit să ofere și analize online pentru a-i ajuta pe utilizatori să coreleze datele primite. Numai că el a fost primul care a rostit cu glas tare o idee ce ar fi trebuit să fie evidentă pentru oricine i-ar fi *privit* vreodată pe brokeri la lucru (folosind știrile financiare provenite de la Reuters ori serviciul de cotații valutare furnizat în timp real de Dow Johns Telerate). Înainte de Bloomberg, brokerii foloseau hârtie, creion și un calculator manual pentru a-și nota cotațiile bursiere și a estima corect prețurile de pe piață înainte de a lua deciziile de cumpărare și vânzare — o practică ce îi costa bani și timp, precum și erori inerente.

Astfel de revelații remarcabile sunt mai puțin rezultatul geniului și mai mult consecința studiului de pe teren și a forțării limitelor concurențiale.[3] În cazul lui Bloomberg, intuiția a apărut din transferarea accentului pus pe domeniul respectiv — de la achizitorii IT către utilizatorii acesteia (brokerii și analiștii financiari). Acest transfer i-a permis lui Bloomberg să vadă ceea ce altora le rămânea ascuns.[4]

Evident, prima țintă pentru studiu ar trebui să fie cumpărătorii. Dar nu vă opriți aici. Ar fi bine să căutați și non-cumpărătorii.[5] Iar atunci când cumpărătorul nu este același cu utilizatorul, e necesar să vă extindeți observațiile și asupra acestuia din urmă — așa cum a făcut Bloomberg. Nu e suficient doar să vorbiți cu acești oameni, ci și să-i vedeți în acțiune. Identificarea gamei de produse și servicii complementare vă poate da o perspectivă asupra oportunităților de lărgire a ofertei. De exemplu, părinții care se duc la cinema au nevoie să angajeze o bonă pe timpul serii. Așa cum a descoperit Kinepolis, operatorul european din industria cinematografică, adăugarea în aceeași clădire a unor servicii de îngrijire a

copilului a contribuit la umplerea cinematografelor europene. În fine, e necesar să reflectați la felul în care clienții pot găsi căi alternative de a-și satisface nevoile pe care produsul sau serviciul dumneavoastră le vizează. De exemplu, călătoria cu mașina este o alternativă la zbor, așa încât ar trebui să examinați avantajele și caracteristicile distinctive ale acesteia.

EFS și-a trimis managerii pe teren vreme de patru săptămâni, în scopul de a explora cele șase căi de creare a oceanelor albastre.[6] În cadrul acestui proces, fiecare trebuia să intervieveze și să observe câte zece oameni dintre cei implicați în schimbul valutar corporatist — incluzând aici și clienții pierduți, noii clienți, clienții competitorilor, dar și alternativele existente la schimbul valutar uzual. Mai mult, managerii au trecut dincolo de limitele tradiționale ale domeniului, ajungând până la companii care nu foloseră încă serviciile de schimb valutar corporatist, dar care le-ar fi putut folosi în viitor (precum companiile active pe internet cu o extindere globală, ca Amazon.com). Ei i-au intervievat pe utilizatorii finali ai acestor servicii de schimb valutar corporatist, adică departamentele financiare și de contabilitate ale firmelor. Și, în fine, și-au îndreptat privirile spre produsele și serviciile complementare pe care clienții lor le foloseau (în special, pentru management financiar și pentru simulări de preț).

Cercetările de pe teren au răsturnat multe dintre concluziile la care ajunseseră managerii în prima etapă a procesului de creare a strategiei. De exemplu, managerii responsabili de cont (despre care aproape toată lumea fusese de acord că reprezentau o cheie a succesului și cu care EFS se mândrea) s-au dovedit a fi călcâiul lui Ahile. Clienții vânzători detestau să-și piardă timpul negociind cu responsabilii de cont. Dar, pentru clienții cumpărători, aceștia erau niște salvatori, deoarece EFS eșuase în a-și ține promisiunile.

Spre uimirea tuturor, factorul pe care clienții îl prețuiau cel mai mult consta în primirea rapidă a confirmării pentru

efectuarea tranzacției — lucru pe care un singur manager îl sugerase anterior ca fiind important. Managerii EFS au constatat că personalul departamentelor de contabilitate ale clienților cumpărători petrecea o grămadă de timp dând telefoane propriilor parteneri de afaceri pentru a anunța că se efectuaseră plățile și a afla când aveau să fie primite acestea. Cumpărătorii primeau, la rândul lor, numeroase telefoane pe aceeași temă, iar timpul irosit pentru a le răspunde era adăugat la cel pierdut din necesitatea de a telefona și furnizorului de servicii de schimb valutar — fie EFS, fie un competitor al acestuia.

Echipele EFS au fost apoi din nou scoase la tablă. De data aceasta, însă, trebuiau să propună o nouă strategie. Fiecare echipă trebuia să schițeze câte șase noi curbe valorice, folosind cele șase căi prezentate în Capitolul 3. Fiecare nouă curbă valorică trebuia să ilustreze o strategie capabilă să reliefeze firma pe zona sa de piață. Solicitând câte șase grafice de la fiecare echipă, se spera impulsionarea managerilor pentru a crea propuneri inovatoare și a sparge tiparele gândirii convenționale.

Pentru fiecare strategie vizuală, echipele erau obligate să scrie și un slogan convingător, care să prindă esența strategiei și să vorbească pe limba cumpărătorilor. Sugestiile făcute au fost de genul: „Las' pe noi", „Fă-mă mai deștept" și „Tranzacții de încredere". Un puternic simț al competiției s-a dezvoltat între cele două echipe, făcând ca procesul să fie antrenant, infuzând energie și stimulând echipele să elaboreze strategii ale oceanului albastru.

Pasul 3: Expunerea vizuală

După două săptămâni de poziționări și repoziționări, echipele și-au prezentat velele strategice în cadrul a ceea ce noi numim „expunere vizuală strategică". Printre participanți se numărau și executivi seniori din cadrul corporației, însă

cea mai mare parte a asistenței era formată din reprezentanți ai clientelei externe — genul de persoane cu care managerii se întâlniseră în timpul deplasărilor pe teren (inclusiv non-clienți, clienți ai concurenței, precum și unii dintre cei mai pretențioși clienți ai EFS). Pe parcursul a două ore, echipele și-au prezentat toate cele douăsprezece curbe — șase pentru schimbul valutar online și șase pentru schimbul valutar tradițional. Li s-au acordat maximum zece minute pentru a-și prezenta fiecare curbă, conform teoriei că orice idee care necesită mai mult de zece minute pentru a fi explicată este, probabil, prea complicată. Graficele au fost atârnate de pereți pentru ca audiența să le poată vedea cu ușurință.

După ce toate cele douăsprezece strategii au fost prezentate, fiecărui evaluator (ales dintre spectatori) i-au fost înmânate câte cinci cartonașe adezive, pentru a fi lipite pe graficele pe care acesta le prefera. Evaluatorii își puteau pune toate cele cinci cartonașe pe o singură strategie, dacă pe aceea o considerau cu adevărat convingătoare. Transparența și promptitudinea acestei metode a ferit-o de politicile organizaționale, care par uneori endemice procesului de planificare strategică. Managerii au fost nevoiți să se bazeze pe originalitatea și claritatea curbelor valorice create de ei și pe esența acestora. De exemplu, unul dintre ei a început prin a spune: „Am elaborat o strategie atât de atractivă, încât nu veți deveni clienții, ci fanii noștri."

După ce cartonașele au fost lipite, evaluatorilor li s-a cerut să-și explice opțiunile, adăugându-se astfel încă un nivel de feedback procesului de elaborare a strategiei. Evaluatorilor li s-a cerut, de asemenea, să explice de ce nu au votat și pentru alte curbe valorice.

Pe măsură ce echipele sintetizau cele mai frecvente opinii pro și contra ale evaluatorilor, realizau că o treime din ceea ce crezuseră că erau factori concurențiali cheie erau, de fapt, nerelevanți pentru clienți. O altă treime fie nu fusese coerentă,

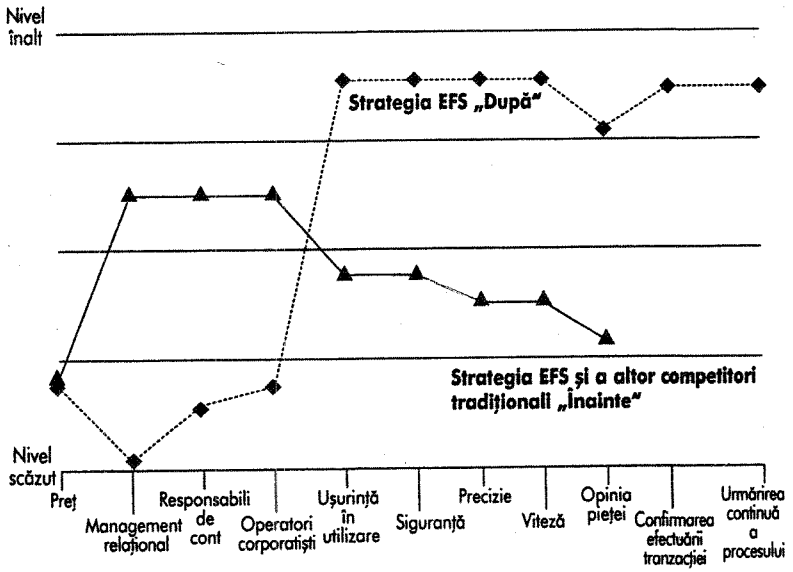
fie fusese ignorată în faza de trezire vizuală. Era clar că executivii EFS aveau nevoie să-și reevalueze unele presupuneri încetățenite, precum separarea afacerii online de cea tradițională.

Aceștia au învățat, de asemenea, că unii dintre cumpărătorii de pe toate piețele au un set primordial de nevoi și că se așteaptă la servicii similare. Dacă răspunzi acelor nevoi comune, clienții vor renunța cu ușurință la orice altceva. Diferențele regionale devin semnificative numai atunci când există o problemă legată de setul primordial. Această idee a reprezentat o noutate pentru multe persoane care susțineau că regiunea lor era unică.

Ca urmare a expunerii strategice, echipele au fost, în sfârșit, capabile să-și finalizeze misiunea. Au putut să schițeze o curbă a valorii care să reflecte profilul strategic existent

FIGURA 4.4

EFS: Înainte și după



mai fidel decât până atunci — în parte, deoarece noul tablou de ansamblu ignora distincția artificială pe care EFS o făcuse între afacerea sa online și cea tradițională. Și mai important, managerii erau acum în măsură să contureze o strategie viitoare care să fie și distinctivă, dar să și răspundă unei nevoi reale (deși ascunse) de pe piață. Figura 4.4 evidențiază cu claritate diferențele dintre strategia curentă a companiei și cea viitoare.

Așa cum arată figura, strategia viitoare a EFS a eliminat managementul relațional și a redus investițiile alocate pentru responsabilii de cont, care — din acel moment — aveau să fie atribuiți numai clienților de importanță vitală. Aceste schimbări au redus dramatic costurile EFS, deoarece managementul relațional și responsabilii de cont reprezentau cea mai costisitoare componentă a întregii afaceri. Strategia viitoare a EFS punea accent pe ușurința în utilizare, securitatea operațiunilor, precizie și viteză. Acești factori aveau să fie implementați prin computerizare, ceea ce avea să le permită clienților să-și introducă datele în mod direct, în loc să le expedieze către EFS printr-un fax.

Această inițiativă avea să economisească și timpul operatorilor corporatiști, care fusese ocupat în mare măsură cu completarea formularelor și corectarea erorilor. Operatorii aveau să fie capabili de acum înainte să furnizeze opinii mai detaliate despre piață — un factor-cheie pentru succes. Folosind internetul, EFS urma să trimită și confirmări automate pentru efectuarea operațiunilor către toți clienții săi și să ofere un serviciu de urmărire a plăților, exact așa cum oferă FedEx și UPS pentru colete. Sectorul schimbului valutar nu mai oferise niciodată aceste servicii. Figura 4.5 rezumă cele patru inițiative EFS de a crea inovație de valoare, piatra de temelie a strategiei oceanului albastru.

FIGURA 4.5

Matricea Eliminare-Diminuare-Dezvoltare-Creare în cazul EFS

Se elimină:	**Se dezvoltă:**
Managementul relațional	Ușurința în utilizare Siguranța Precizia Viteza Opinia pieței
Se diminuează:	**Se creează:**
Responsabilii de cont Operatorii corporatiști	Confirmarea Urmărirea operațiunilor

Noua curbă valorică reliefează criteriile pe care trebuie să le îndeplinească o strategie de succes. Dovedește o mai mare concentrare decât precedenta strategie. În plus, investițiilor făcute li s-a impus o responsabilitate mai mare decât înainte. De asemenea, această curbă se distanțează de curbele existente de tip „și eu", în vreme ce se fundamentează pe un slogan convingător: „Noi suntem FedEx-ul schimbului valutar corporatist — ușurință, trăinicie, viteză și continuitate." Contopindu-și afacerea online și pe cea tradițională într-o ofertă irezistibilă, EFS a redus substanțial complexitatea operațională a modelului său de afaceri, făcând ca aplicarea sistematică a acestuia să fie infinit mai ușoară.

Pasul 4: Comunicarea vizuală

După ce este stabilită strategia viitoare, ultimul pas este acela de a o comunica într-o manieră care să poată fi înțeleasă

ușor de către orice angajat. EFS a distribuit intern o imagine de dimensiunea unei pagini, care arăta vechiul și noul profil strategic, astfel încât fiecare să poată vedea la ce capitol stătea bine firma și unde trebuia să-și focalizeze eforturile pentru a crea un viitor atrăgător. Managerii seniori care participaseră la dezvoltarea strategiei au organizat întâlniri cu subalternii direcți pentru a le expune întregul plan de ansamblu, explicând ce anume trebuia eliminat, diminuat, dezvoltat și creat — în scopul de a ajunge la un ocean albastru. Fiecare dintre acei subalterni direcți a transmis mai departe mesajul, către propriii subalterni. Angajații au fost atât de motivați de claritatea planului de bătaie, încât mulți și-au țintuit pe birou o versiune proprie a respectivului plan — pentru a-și aminti mereu de noile priorități și de decalajele care trebuiau acoperite.

Noua imagine a devenit un punct de referință pentru toate deciziile privind investițiile. Numai acele idei care ajutau EFS să ajungă de la vechea curbă valorică la cea nouă primeau acceptul pentru implementare. Atunci când, de exemplu, birourile regionale au cerut ca departamentul IT să adauge în pagina de internet a companiei link-uri către ele — ceva care în trecut ar fi fost acceptat fără mari dezbateri —, cei de la IT au pretins să li se explice în ce fel aveau să ajute noile link-uri la înaintarea EFS către noul său profil. Iar dacă birourile regionale nu puteau oferi o explicație, cererea avea să le fie refuzată, în acest fel promovându-se pe site claritatea și nu confuzia. În mod similar, atunci când departamentul IT i-a solicitat managementului de vârf achiziția unei rețele informatice pentru angajații din teritoriu, rețea care costa mai multe milioane de dolari, abilitatea respectivei rețele de a răspunde nevoilor strategice ale noii curbe valorice a fost criteriul principal de evaluare a solicitării.

Vizualizarea strategiei la nivel corporatist

Vizualizarea strategiei poate alimenta, într-o mare măsură, dialogul dintre unitățile din teritoriu ale afacerii și centrul corporatist, în încercarea de a transforma o companie dintr-un actor al oceanului roșu într-unul al oceanului albastru. Când filialele își prezintă velele strategice una alteia, ele își aprofundează înțelegerea celorlalte afaceri din cadrul portofoliului corporatist. Mai mult, procesul stimulează și transferul celor mai bune practici strategice între filiale.

Folosirea velei strategice

Pentru a vedea cum funcționează aceasta, să luăm ca exemplu modul în care Samsung Electronics din Coreea a întrebuințat velele strategice la conferința sa corporatistă din anul 2000, la care au participat peste șaptezeci de manageri de vârf, inclusiv cel cu funcția de CEO. Șefii filialelor și-au prezentat velele strategice și planurile de implementare în fața persoanelor cu funcții de senior executiv și în fața celorlalți participanți. Discuțiile s-au încins, în condițiile în care mai multe filiale au argumentat că libertatea de acțiune a întreprinderilor lor de a forma strategii viitoare era limitată de situația concurențială cu care se confruntau. Performerii mai slabi au simțit că aveau puține opțiuni pentru a combate ofertele concurente. Această ipoteză s-a dovedit a fi falsă atunci când una dintre filialele cu cea mai rapidă creștere (afacerea de telefonie mobilă) și-a prezentat vela strategică. Nu numai că avea o curbă valorică distinctivă, dar înfrunta și cea mai acerbă competiție.

Samsung Electronics a instituționalizat folosirea velei strategice în luarea deciziilor-cheie de creare a afacerii, instaurând în 1998 Centrul pentru Programul Inovației de Valoare (VIP). Membrii de bază ai echipei mixte (formată din persoane provenind din diferitele sale filiale) se adunau la Centrul

VIP pentru a-şi discuta proiectele strategice. Aceste discuţii se concentrau, de obicei, asupra velelor strategice.

Dispunând de cunoştinţele despre inovaţia de valoare pe care le acumulase, centrul — dotat cu douăzeci de încăperi alocate acestui scop — asista filialele în luarea deciziilor de elaborare a ofertelor de produse şi servicii. În 2003, centrul a finalizat peste optzeci de proiecte strategice şi a deschis peste zece filiale VIP pentru a răspunde solicitărilor în creştere ale unităţilor Samsung. De exemplu, cel mai bine cotat televizor LCD cu diagonala de 100 cm, lansat în decembrie 2002, a fost rezultatul eforturilor unei echipe care a lucrat la acest proiect vreme de patru luni, în cadrul centrului. Aceeaşi este şi originea celui mai vândut model de telefon mobil din lume, SGH T-100, care a fost vândut în peste zece milioane de exemplare.

Încă din 1999, Samsung Electronics a instituit o conferinţă corporatistă anuală la centrul Inovaţiei de Valoare, prezidată, pe rând, de toţi executivii săi de top. La această conferinţă, proiectele cele mai importante ale firmei Samsung privind inovaţia de valoare sunt făcute publice prin intermediul prezentărilor şi al expoziţiilor, fiind acordate premii celor mai bune. Aceasta este una dintre căile prin care Samsung Electronics a introdus un limbaj comun, insuflând o cultură corporatistă şi nişte norme strategice capabile să conducă portofoliul corporatist de afaceri din oceanele roşii în cele albastre.[7]

Le lipseşte, oare, şefilor dumneavoastră de filiale înţelegerea celorlalte afaceri din cadrul portofoliului corporatist? Sunt, oare, cele mai bune practici strategice ale dumneavoastră prost comunicate între filiale? Se întâmplă, oare, ca cele mai puţin performante filiale să arunce vina pe conjunctura concurenţială pentru rezultatele obţinute? Dacă răspunsul la oricare dintre aceste întrebări este „da", atunci e timpul să încercaţi să conturaţi şi apoi să comunicaţi velele strategice ale fiecărei filiale.

Folosirea hărţii Pionier-Migrator-Colonist (PMC)

Vizualizarea strategiei poate, de asemenea, să ajute managerii responsabili cu strategia corporatistă să previzioneze şi să planifice creşterea şi profiturile viitoare ale companiei. Toate firmele studiate de noi care au creat oceane albastre au fost pioniere în domeniul lor — nu neapărat în dezvoltarea noilor tehnologii, cât mai ales în impulsionarea valorii oferite cumpărătorilor către noi frontiere. Extrapolând sensul termenului „pionier", putem căpăta o nouă perspectivă pentru a ne gândi la potenţialul de creştere al afacerilor actuale şi viitoare.

Pionierii unei companii sunt acele afaceri care oferă o valoare fără precedent. E vorba de strategii oceanului albastru, aceştia fiind cele mai puternice surse de creştere profitabilă. Aceste afaceri dispun de o masă mare de clienţi care le urmează. Curba lor valorică diferă de cele concurente pe vela strategică. La cealaltă extremă, se află *coloniştii* — afaceri ale căror curbe valorice se conformează formei de bază în domeniu. Acestea sunt afacerile de tip „şi eu". Coloniştii nu vor contribui, în general, prea mult la creşterea viitoare a unei companii. Aceasta deoarece sunt blocaţi în interiorul oceanului roşu. Potenţialul *migratorilor* se află undeva între aceste două extreme. Asemenea afaceri extind curba valorică, oferindu-le clienţilor mai mult pentru mai puţin, dar nu modifică forma de bază a respectivei curbe. Aceste afaceri oferă o valoare îmbunătăţită, dar nu una inovatoare. Acestea sunt afaceri ale căror strategii se situează la graniţa dintre oceanele roşii şi cele albastre.

Un exerciţiu util pentru o echipă managerială corporatistă aflată în urmărirea unei creşteri profitabile este acela de a schiţa portofoliile curente şi viitoare ale companiei pe o hartă pionier–migrator–colonist (PMC). Pentru ca exerciţiul să aibă finalitate, coloniştii vor fi definiţi drept afaceri de tip „şi eu", migratorii vor reprezenta afaceri care oferă mai mult

decât majoritatea concurenților de pe piață, iar pionierii vor fi singurii care au în urma lor o masă consistentă de clienți.

Dacă atât portofoliul curent, cât și ofertele planificate pentru viitor sunt formate, în principal, din coloniști, înseamnă că firma are o traiectorie de creștere lentă, este în mare măsură captivă în oceanele roșii și are nevoie să fie împinsă către inovația de valoare. Deși compania poate fi profitabilă astăzi, deoarece coloniștii săi încă mai scot bani frumoși, se prea poate să cadă în capcana standardizării concurențiale, a imitării și a sălbaticei bătălii asupra prețurilor.

Dacă ofertele curente și cele planificate constau într-o mulțime de migratori, este de așteptat o creștere rezonabilă. Însă compania nu își exploatează potențialul de creștere și riscă să fie marginalizată de o companie care dispune de inovație de valoare. Din experiența noastră, cu cât un domeniu este mai populat de coloniști, cu atât mai mare este oportunitatea de a crea o inovație de valoare și de a descătușa un ocean albastru într-o nouă zonă de piață.

Acest exercițiu este valoros mai ales pentru managerii care vor să privească dincolo de performanțele actuale. Veniturile, profitabilitatea, cota de piață și satisfacția clienților sunt, fiecare în parte, indicatori ai poziției curente a companiei. Contrar celor sugerate de gândirea strategică tradițională, acești indicatori nu pot arăta drumul spre viitor. Schimbările de mediu sunt prea rapide. Cota de piață actuală este o reflecție a modului în care s-a descurcat firma în trecut. Gândiți-vă la răsturnarea strategică și la inversarea cotelor de piață care s-a petrecut atunci când CNN a intrat pe piața de știri din Statele Unite. ABC, CBS și NBC — toate având, de multă vreme, cote mari de piață — au fost devastate.

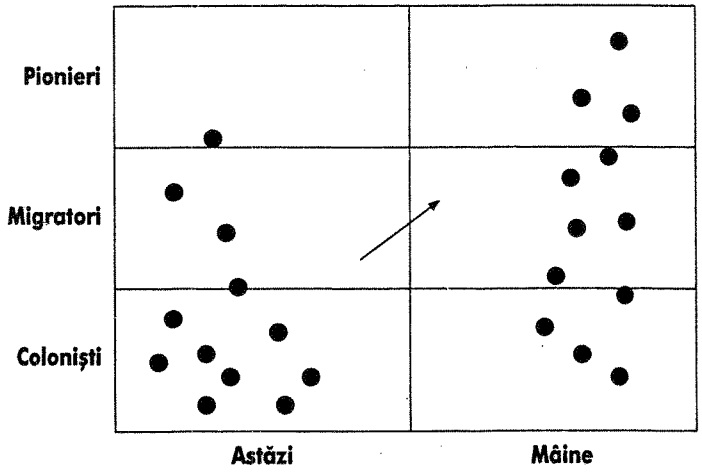
Persoanele cu funcții executive ar trebui să folosească, în schimb, valoarea și inovația ca parametri importanți în gestionarea portofoliului lor de afaceri. Ar trebui să facă uz de inovație, deoarece, în lipsa acesteia, companiile rămân blocate

în capcana îmbunătățirilor impuse de concurență. Și ar trebui să facă uz de valoare, deoarece ideile inovatoare vor fi profitabile numai dacă au legătură cu ceva pentru care clienții sunt dispuși să plătească.

În mod clar, ceea ce executivii seniori ar trebui să facă este să-și aducă organizațiile în situația de a înclina balanța portofoliului lor viitor în favoarea pionierilor. Aceasta este calea spre o creștere profitabilă. Harta PMC din figura 4.6 ilustrează această traiectorie, prezentând dispersia portofoliului de afaceri al unei companii pentru care ponderea portofoliului curent (format din douăsprezece afaceri simbolizate prin douăsprezece puncte) se transferă dinspre coloniștii preponderenți în prezent înspre migratorii și pionierii vizați pentru viitor.

FIGURA 4.6

Testarea potențialului de creștere a portofoliului de afaceri



Cu toate acestea, în efortul de a-și ghida afacerile înspre pionierat, executivii de top ar trebui să fie foarte conștienți

că, deși coloniștii au un potențial de creștere nesemnificativ, totuși, ei reprezintă de obicei sursele de numerar. Pe de altă parte, pionierii au un potențial maxim de creștere, dar, în general, consumă rezervele financiare în fazele de început, dar și pe măsură ce se dezvoltă și se extind. Evident, obiectivul unui senior manager ar trebui să fie, în acest caz, acela de a-și gestiona portofoliul de afaceri astfel încât, în fiecare moment, să echilibreze cu înțelepciune balanța între creșterea profitabilă și fluxul de numerar.

Depășirea limitelor impuse de planificarea strategică

Managerii își exprimă adesea nemulțumirea, fie explicit, fie implicit, în privința planificării strategice actuale (această planificare reprezentând esența muncii de strateg). Pentru ei, planificarea strategică ar trebui să se refere mai mult la crearea unei înțelepciuni colective decât la proiectarea unor inițiative de sus în jos, sau invers. Managerii consideră că ar trebui să fie vorba mai degrabă de un proces conversațional decât de unul bazat exclusiv pe documentație. Și că ar trebui să vizeze mai mult edificarea unei imagini de ansamblu decât pritocirea unor cifre. Și încă, ar trebui să aibă o componentă creativă, în loc să fie strict motivat de analize. De asemenea, ar trebui să fie mai motivant, astfel încât să implice un angajament benevol, și nu să fie impulsionat de un câștig oarecare, având ca urmare un angajament negociat. Totuși, în ciuda acestui apetit pentru schimbare, se fac insuficiente eforturi în direcția construirii unei alternative viabile la procesul actual de planificare strategică, ce reprezintă cea mai importantă sarcină managerială — în sensul că aproape orice companie din lume nu numai că trece prin asta, dar, adesea, petrece câteva luni chinuitoare, în fiecare an, pentru a desăvârși acest exercițiu.

Construirea unui proces în jurul unei imagini rezolvă multe dintre nemulțumirile managerilor referitoare la planificarea strategică actuală și produce rezultate mult mai bune. Așa cum spunea Aristotel, „sufletul nu gândește niciodată în absența unei imagini".

Schițarea unei vele strategice și a unei hărți PMC nu este, desigur, singura componentă a procesului de planificare strategică. În anumite stadii, cifrele și documentele trebuie compilate și discutate. Dar noi credem că detaliile vor fi stabilite mult mai ușor dacă managerii încep cu imaginea de ansamblu care descrie maniera în care se vor distinge față de concurență. Metodele de vizualizare strategică sugerate aici vor readuce strategia la locul său în cadrul planificării strategice și vă vor spori semnificativ șansele de a crea un ocean albastru.

Deci, cum maximizați dimensiunile oceanului albastru pe care îl creați? Următorul capitol răspunde la această întrebare.

CAPITOLUL 5

DEPĂȘIREA CERERII EXISTENTE

Nicio companie nu vrea să se aventureze dincolo de țărmurile oceanelor roșii numai pentru a se afunda într-o mlaștină. Întrebarea este: cum maximizați dimensiunile oceanului albastru pe care îl creați? Această întrebare ne conduce la cel de-al treilea principiu al strategiei oceanului albastru: depășirea cererii existente. Acest principiu reprezintă o componentă-cheie în dobândirea inovației de valoare. Agregarea celei mai mari cereri în raport cu o nouă ofertă este o metodă de atenuare a riscului cuantificării, risc asociat cu crearea unei noi piețe.

Pentru a ajunge aici, companiile ar trebui pună sub semnul întrebării două practici strategice tradiționale. Una constă în focalizarea asupra clienților existenți. Cealaltă se referă la înclinația de segmentare cât mai îngustă a ofertei, în scopul de a răspunde astfel diferențelor existente între cumpărători. În mod obișnuit, pentru a-și mări cota de piață, companiile se străduiesc să mențină și să extindă numărul actual de clienți. Acest lucru ne conduce la o mai accentuată segmentare și la o mai bună adaptare a ofertei, pentru a satisface mai bine preferințele clienților. În general, cu cât competiția este mai acerbă, cu atât este mai specifică oferta rezultată. Deoarece companiile se luptă să adopte preferințele clienților printr-o segmentare cât mai fină, adesea ele riscă să creeze piețe țintă prea mici.

Pentru a maximiza dimensiunile oceanelor albastre, companiile trebuie să meargă în sens invers. În loc să se concentreze asupra clienților, ar trebui să privească înspre non-clienți. Și în loc să se concentreze asupra diferențelor dintre clienți, ar fi necesar să adune laolaltă caracteristicile comune pe care le prețuiesc cumpărătorii. Această inițiativă le va permite companiilor să treacă dincolo de cererea existentă, pentru a avea acces la o nouă masă de clienți, care nu exista înainte.

Gândiți-vă la Callaway Golf. Instituția a agregat o nouă cerere pentru oferta sa, căutând non-clienți. În vreme ce golful american se lupta să acapareze o parte cât mai mare din clienții existenți, Callaway a creat un ocean albastru de noi cereri, întrebându-se de ce fanii sportului și membrii cluburilor sociale se obișnuiseră să nu considere golful drept un sport. Căutând motivul pentru care oamenii evitau golful, organizația a găsit o trăsătură-cheie comună masei de non-clienți: lovirea mingii de golf era percepută ca fiind prea dificilă. Dimensiunea mică a capului crosei de golf cerea o coordonare mână–ochi extrem de bună, implica mult timp pentru stăpânirea jocului și necesita concentrare. Ca rezultat, distracția dispărea pentru un novice, de vreme ce dura prea mult ca să devii bun la acest sport.

Această perspectivă i-a oferit lui Callaway ideea de a agrega o nouă cerere pentru oferta sa. Răspunsul a fost Big Bertha, un club de golf unde se găseau crose cu cap mare, care făceau ca lovirea mingii să devină mult mai ușoară. Big Bertha nu numai că a convertit non-clienții din domeniu în clienți, dar a fost primită cu bucurie și de jucătorii de golf existenți, marca acestui club ajungând să fie căutată în toată lumea. Cu excepția profesioniștilor, s-a dovedit că segmentul de clienți existent era și el frustrat de dificultățile întâmpinate în învățarea jocului, din cauza necesității de a stăpâni abilitatea de lovire a mingii în mod corect. Crosele cu cap mare folosite în cadrul clubului micșoraseră aceste dificultăți.

Destul de interesant, clienții existenți — spre deosebire de non-clienți — acceptaseră în mod implicit dificultatea jocului. Deși marea majoritate a clientelei existente nu agrea foarte tare situația, luase totuși ca atare faptul că acela era felul în care trebuia jucat golful. În loc să-și facă publică insatisfacția în fața producătorilor de echipament sportiv, acceptaseră responsabilitatea de a se perfecționa ei înșiși. Căutând non-clienți și focalizându-și atenția asupra caracteristicilor comune acestora (nu asupra diferențelor dintre ei), Callaway a văzut modalitatea în care putea agrega o nouă cerere, oferind masei de clienți și non-clienți un salt valoric.

Deci, către ce anume se îndreaptă atenția dumneavoastră — asupra acaparării unei cote mai mari de piață din totalul clienților existenți sau asupra ghidării non-clienților din domeniu către o nouă cerere? Căutați trăsăturile comune în ceea ce prețuiesc cumpărătorii ori vă zbateți să răspundeți diferențelor dintre clienți printr-o mai profundă adaptare și segmentare a ofertei? Pentru a depăși cererea existentă, gândiți-vă la non-clienți înainte de a vă gândi la clienți; sesizați lucrurile comune înaintea diferențelor; și abordați generalizarea înainte de a urmări segmentarea mai profundă.

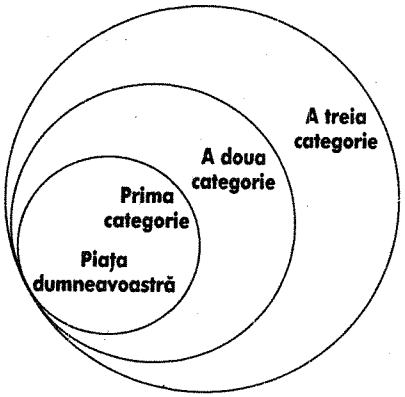
Cele trei categorii de non-clienți

Deși universul non-clienților oferă de obicei oportunități pentru un nesfârșit ocean albastru, puține companii au dobândit perspective pătrunzătoare, înțelegând cine sunt acești non-clienți și cum pot fi sensibilizați. Pentru a converti această uriașă cerere latentă într-o cerere reală, sub forma câștigării de noi clienți, companiile au nevoie să-și aprofundeze înțelegerea în privința universului de non-clienți.

Există trei categorii de non-clienți (non-consumatori, non-utilizatori sau non-cumpărători) care pot fi transformați în clienți. Acestea diferă în funcție de distanța la care se află

FIGURA 5.1

Cele trei categorii de non-clienți



Prima categorie: „În curând clienți", care se situează la limita pieței dumneavoastră, căutând să evite achiziția.
A doua categorie: „Clienți indisponibili", care refuză piața dumneavoastră în mod conștient.
A treia categorie: „Clienți nedescoperiți", care se află pe piețe îndepărtate de a dumneavoastră.

față de piața dumneavoastră. Așa cum se poate vedea în figura 5.1, prima categorie se află cel mai aproape de piața pe care activați. Este situată chiar la limita pieței respective. E vorba de cumpărători care fac achiziții minime în domeniu, din necesitate, aceștia fiind, din punct de vedere mental, non-clienți ai produselor și serviciilor respective. Abia așteaptă să sară peste aceste cumpărături și să evite domeniul, imediat ce se ivește oportunitatea. În orice caz, dacă le-ar fi oferit un salt valoric, nu numai că ar rămâne clienți, dar frecvența comenzilor lor s-ar multiplica, descătușându-se o enormă cerere latentă.

Cea de-a doua categorie de non-clienți este formată din oameni care refuză ofertele din domeniu. Aceștia sunt cumpărători care au văzut în oferta dumneavoastră o soluție de

a-și satisface nevoile, însă au votat împotriva acesteia. În cazul Callaway, de exemplu, aceștia erau fanii sportului, în special cei din cluburile de tenis, care ar fi putut alege golful, dar aleseseră în mod conștient altceva.

Cea de-a treia categorie de non-clienți se situează cel mai departe de piața dumneavoastră. Sunt persoane care niciodată nu s-au gândit la oferta dumneavoastră ca la o alternativă.

Concentrându-se asupra trăsăturilor comune tuturor acestor non-clienți, precum și clienților existenți, companiile pot înțelege cum să-i ghideze înspre o nouă piață.

Acum, aruncați o privire asupra fiecărei categorii, pentru a înțelege cum îi puteți atrage și cum vă puteți extinde oceanul albastru.

Prima categorie de non-clienți

Acești „în curând clienți" sunt cei care folosesc la minimum ofertele curente de pe piață, pentru a se descurca în vreme ce caută altceva mai bun. După găsirea unei alternative mai convenabile, vor părăsi piața dumneavoastră cu nerăbdare. În acest scop, ei se plasează la granița cu alte piețe. O piață devine stagnantă și începe să aibă probleme de creștere pe măsură ce numărul acestor „în curând clienți" crește. Și totuși, ascuns în spatele acestei prime categorii de non-clienți, se află un ocean neexplorat de cereri așteptând să fie descătușate.

Să luăm ca exemplu felul în care firma Pret A Manger, un lanț britanic de restaurante fast-food inaugurat în 1988, și-a extins oceanul albastru, exploatând uriașa cerere latentă formată din non-clienți aparținând primei categorii. Înainte de apariția acestuia, forța de muncă profesionistă din centrele de afaceri europene obișnuia să frecventeze în principal restaurantele pentru a lua prânzul. Restaurantele în care stăteai la masă îți puneau la dispoziție o mâncare și o ambianță decente.

Dar numărul non-clienților din prima categorie era deja ridicat și oricum în creștere. Preocupările din ce în ce mai accentuate privind necesitatea de a avea o alimentație sănătoasă îi îndemnau pe oameni să se gândească de două ori înainte de a se așeza la masă în restaurante. Iar profesioniștii nu aveau întotdeauna timp pentru un prânz luat în tihnă. În plus, unele restaurante erau prea scumpe pentru a fi considerate o soluție cotidiană. Așa că profesioniștii începeau să-și facă un obicei din a mânca ceva pe drum, la repezeală, de a-și aduce un pachețel de acasă ori chiar de a sări peste prânz.

Această primă categorie de non-clienți se afla în căutarea unei alternative mai bune. Și, deși existau numeroase diferențe între ei, aveau în comun trei trăsături-cheie: voiau un prânz rapid, voiau să fie proaspăt și sănătos și voiau să plătească un preț rezonabil pentru asta.

Concluzia trasă din aceste caracteristici aparținând primei categorii a făcut lumină asupra manierei în care Pret putea să elibereze și să agrege cererea neexploatată. Formula aplicată de Pret este simplă. Oferă sendvișuri de aceeași calitate cu cele din restaurante, făcute zilnic numai din cele mai bune ingrediente, și pune mâncare la dispoziția clienților cu o viteză mai mare decât restaurantele (și chiar decât alte restaurante fast-food). În plus, oferă toate astea într-o ambianță civilizată, pentru un preț rezonabil.

Să ne gândim cu ce seamănă Pret. A intra într-o incintă Pret A Manger este ca și cum ai intra într-un sclipitor studio Art Deco. De-a lungul pereților, sunt dispuse vitrine frigorifice curate, pline cu peste treizeci de tipuri de sendvișuri (costând, în medie, 4–6 USD), preparate chiar în ziua aceea, în respectiva incintă, din ingrediente proaspete, primite în acea dimineață. Oamenii pot alege și alte meniuri proaspete — salate, iaurturi, înghețate cu fructe, sucuri naturale și sushi. Fiecare magazin dispune de propria bucătărie, iar produsele conservate sunt achiziționate de la cei mai buni producători.

Chiar și în magazinele din New York, baghetele pe care le găsești la Pret sunt aduse de la Paris, cornurile sunt din Belgia, iar patiseria daneză provine chiar din Danemarca. Și nimic nu se păstrează pentru a doua zi. Resturile rămase sunt livrate la așezămintele pentru cei fără adăpost.

Pe lângă faptul că oferă sendvișuri proaspete și sănătoase alături de alte feluri de mâncare, Pret întrece așteptările clienților obișnuiți cu experiențele din restaurantele fast-food (cicluri de cumpărare de genul „stai la rând, comandă, plătește, așteaptă, primește, stai la masă"), înlocuindu-le cu ceva mult mai rapid (un ciclu de genul „alege, servește-te, plătește, pleacă"). În medie, clienții petrec acolo numai nouăzeci de secunde, din clipa în care se așază la rând și până când ies din incintă. Acest lucru e posibil deoarece Pret oferă sendvișuri și alte meniuri gata pregătite, în cantități mari, printr-un proces de preparare extrem de standardizat, nu ia comenzi și nu servește clienții — aceștia se servesc ei înșiși, ca într-un supermarket.

În vreme ce restaurantele clasice, în care se stă la masă, au cunoscut o stagnare a cererii, Pret a convertit masa celor „în curând clienți" în clienți entuziaști și fideli, care mănâncă la Pret mult mai des decât obișnuiau să mănânce la restaurant. Dincolo de toate acestea, așa cum s-a întâmplat cu Callaway, obișnuiții restaurantelor, care erau mulțumiți cu prânzurile luate acolo, s-au îngrămădit și ei la Pret. Deși prânzul la restaurant li se părea o alternativă acceptabilă, cele trei caracteristici comune primei categorii de non-clienți au atins o coardă sensibilă și pentru ei. Dar, spre deosebire de non-clienți, ei nu se gândiseră să-și schimbe obiceiurile alimentare. Lecția: non-clienții tind să ofere perspective infinit mai profunde despre modul de a elibera și de a extinde un ocean albastru decât o pot face clienții existenți relativ mulțumiți.

Astăzi, Pret A Manger vinde anual peste 25 de milioane de sendvișuri în cele 130 de magazine ale sale din Marea Britanie

și a deschis noi afaceri în New York și Hong Kong. În 2002, înregistrase vânzări de peste 100 de milioane de GBP (echivalentul a 160 milioane USD). Iar potențialul său de creștere a împins compania McDonald's să cumpere o cotă de 33% din compania Pret A Manger.

Deci, care sunt motivele-cheie pentru care această primă categorie de non-clienți dorește să evite achizițiile și să părăsească piața dumneavoastră? Căutați aspectele comune în răspunsurile lor. Concentrați-vă asupra acestora și nu asupra diferențelor. Astfel, veți strânge idei despre cum să unificați segmentele de cumpărători și să descătușați un ocean de cereri latente nedescoperite.

A doua categorie de non-clienți

Aceștia sunt „clienții indisponibili" — oameni care fie nu folosesc, fie nu-și pot permite să folosească ofertele curente de pe piață, deoarece le găsesc inacceptabile sau dincolo de înțelegerea lor. Nevoile acestor persoane sunt fie satisfăcute prin alte mijloace, fie ignorate. Iar abordarea acestui segment se poate finaliza, în orice caz, cu un ocean de cereri neexplorate, așteptând să fie descoperite.

Să luăm ca exemplu maniera în care JCDecaux, o firmă franceză din zona publicității outdoor, a atras masa de non-clienți înspre piața sa. Înainte ca JCDecaux să creeze în 1964 un nou concept în domeniul publicității exterioare — numit „mobilier stradal" —, publicitatea outdoor includea numai panouri și afișaje pe mijloacele de transport. Panourile publicitare erau în mod tipic așezate la periferia orașelor și de-a lungul căilor rutiere cu trafic rapid. Afișajul pe mijloace de transport includea panouri montate pe autobuze și taxiuri, pe care (din nou) oamenii le vedeau în fugă și numai atunci când mașinile vâjâiau pe lângă ei.

Publicitatea exterioară nu reprezenta un mediu de promovare popular pentru prea multe companii, deoarece era privit numai ca o modalitate de tranzit. Anunțurile publicitare beneficiau de un timp de expunere foarte scurt și numai atâta vreme cât circulau, iar șansa de a fi văzute de mai multe ori era scăzută. În special pentru companiile mai puțin cunoscute, un asemenea mediu publicitar era ineficient, din cauză că nu putea transmite un mesaj comprehensiv, necesar pentru a face cunoscute noi mărci și produse. Pornind de la această idee, multe astfel de companii refuzaseră să folosească publicitatea outdoor (care adăuga prea puțină valoare mărcilor proprii), pentru că era fie inacceptabilă, fie un lux pe care nu și-l puteau permite.

Analizând trăsăturile-cheie care îi reuneau pe acei clienți indisponibili din domeniul său, JCDecaux a realizat că absența pozițiilor staționare din centrele orașelor era motivul principal pentru care acest mediu rămânea nepopular și subdimensionat. Aflată în căutarea unei soluții, JCDecaux și-a dat seama că municipalitatea ar fi putut oferi spații staționare în mijlocul orașelor, de genul stațiilor de autobuz, locuri în care oamenii erau înclinați să aștepte câteva minute și, prin urmare, ar fi avut timpul necesar să citească afișul și să fie influențați de acesta. JCDecaux s-a gândit că, dacă ar putea securiza acele spații pentru a le acoperi cu afișe publicitare, i-ar putea convinge pe acei non-clienți din cea de-a doua categorie să devină clienți.

Această concluzie a condus firma la ideea de a-i oferi municipalității mobilier stradal, precum și facilitatea de a întreține și actualiza acel mobilier — toate acestea gratuit. JCDecaux a presupus că, atâta vreme cât veniturile generate din vânzarea spațiilor publicitare depășeau costurile producerii și întreținerii mobilierului stradal, rămânând și o marjă de profit atractivă, compania s-ar plasa pe o traiectorie de

creștere accentuată și profitabilă. În consecință, mobilierul stradal a fost conceput pentru a integra și panouri publicitare.

În acest fel, JCDecaux a creat o breșă în valoarea oferită non-clienților din cea de-a doua categorie, municipalității și sieși. Strategia sa a eliminat costurile tradiționale ale primăriilor, asociate cu producerea și întreținerea mobilierului urban. În schimbul bunurilor și serviciilor oferite, JCDecaux a obținut dreptul exclusiv de a afișa reclame tipărite pe mobilierul stradal plasat în centrele orașelor. Făcând în așa fel ca afișele să ajungă în centrele orașelor, compania a mărit semnificativ timpul mediu de expunere, îmbunătățind capacitatea de reamintire a acestui mijloc promoțional. Iar mărirea timpului de expunere a permis și un conținut mai subtil al reclamei, alături de un mesaj mai complex. În plus, deoarece avea sarcina de a întreține mobilierul urban, JCDecaux îi putea ajuta pe cei care își făceau publicitate să-și expună materialele în două–trei zile, spre deosebire de cele cincisprezece zile necesare pregătirii campaniilor bazate pe panouri tradiționale.

Ca răspuns la oferta de o valoare excepțională a lui JCDecaux, segmentul de clienți indisponibili s-a îndreptat spre acest domeniu. Iar ca mediu publicitar, mobilierul stradal a devenit piața cu cea mai înaltă rată de creștere din toată industria publicitară de afișaje. Fondurile alocate global pentru publicitatea pe mobilier stradal între anii 1995 și 2000, de exemplu, au crescut cu 60%, în comparație cu creșterea totală de 20% a sectorului publicitar de afișaj.

Prin semnarea unor contracte cu municipalitatea, cu durate între opt și douăzeci și cinci de ani, JCDecaux a obținut pe termen lung dreptul exclusiv de a expune anunțuri publicitare pe mobilierul stradal. După o investiție inițială de capital, singura cheltuială făcută de JCDecaux în anii care au urmat a constat în întreținerea și înnoirea mobilierului. Marja de profit obținut din această activitate a fost de 40%, comparativ cu numai 14% din panourile tradiționale și 18% din afișajul pe

mijloacele de transport. Exclusivitatea și rata înaltă de profit au creat o sursă sigură de venituri și profit pe termen lung. Având acest model de afacere, JCDecaux a fost capabilă să facă un salt valoric pentru sine, ca rezultat al saltului valoric creat pentru clienții săi.

Astăzi, JCDecaux este principalul furnizor de spații publicitare pe mobilier stradal din lume, dispunând de 283 000 de panouri în treizeci și trei de țări. Mai mult, căutându-i pe non-clienții din categoria a doua și concentrându-se asupra aspectelor comune care îi îndepărtau de piața sa, JCDecaux a sporit și cererea pentru publicitate outdoor a clienților deja existenți în domeniu. Până atunci, clienții curenți se concentraseră asupra următoarelor lucruri: în ce zone se aflau panourile sau autobuzele pe care le puteau securiza, pentru ce perioade de timp le puteau folosi și în schimbul a ce costuri își puteau face publicitate. Dar consideraseră de la sine înțeles că acelea erau singurele opțiuni disponibile și se descurcaseră cu ele. Din nou, non-clienții au fost cei care au făcut lumină asupra acelor prezumții implicite (din domeniu și din mintea clienților curenți) care puteau fi schimbate și reconstruite, astfel încât toată lumea să beneficieze de un salt valoric.

Deci, care sunt motivele-cheie pentru care non-clienții din categoria a doua refuză să folosească produsele sau serviciile din sectorul dumneavoastră de activitate? Căutați aspectele comune ce reies din răspunsurile lor. Axați-vă pe acestea, nu pe diferențe. Veți obține noi perspective despre cum să dezlănțuiți un ocean de cereri latente neexploatate.

A treia categorie de non-clienți

Cea de-a treia categorie de non-clienți se situează cel mai departe de clienții actuali ai unui domeniu. De obicei, acești „clienți nedescoperiți" nu intră în vizorul nimănui sau nu sunt considerați ca fiind clienți potențiali de niciun actor al

pieței. Asta deoarece nevoile lor și oportunitățile de afaceri asociate cu ei sunt cumva privite ca aparținând altor piețe.

Multe companii s-ar enerva dacă ar afla cât de mulți non-clienți din a treia categorie ignoră. Gândiți-vă numai la presupunerea încetățenită conform căreia albirea dinților era un serviciu oferit exclusiv de către dentiști, nu și de companiile producătoare de bunuri de consum pentru îngrijire orală. Prin urmare, fabricanții de asemenea produse nu analizaseră niciodată nevoile acelor non-clienți. Când au făcut-o, au înțeles că un ocean de cereri latente neexploatate aștepta să fie eliberat. Au aflat și că aveau capacitatea de a oferi soluții de albire a dinților sigure, de înaltă calitate și la prețuri reduse. Atunci, piața a explodat.

Acest potențial este valabil pentru majoritatea domeniilor. Să luăm cazul industriei aerospațiale de apărare din Statele Unite. S-a spus că incapacitatea de a controla costurile de fabricație a aeronavelor este un factor-cheie de vulnerabilitate pe termen lung a forței militare americane.[1] Creșterea costurilor, combinată cu micșorarea bugetelor și încheiată cu apariția în 1993 a unui raport al Pentagonului, a lăsat armata fără un plan viabil de înlocuire a flotei sale aeriene îmbătrânite și a avioanelor de luptă.[2] Dacă armata nu putea găsi o cale de a construi aeronave și altfel, s-au temut șefii acesteia, atunci Statele Unite nu ar mai fi avut destule avioane pentru a-și apăra așa cum trebuie interesele.

În mod tradițional, marina, trupele terestre și forțele aeriene aveau concepții diferite despre avionul de luptă ideal și, ca urmare, fiecare departament își concepea și construia, independent de ceilalți, propriul său avion. Marinarii pledau în favoarea unei aeronave durabile, care să reziste șocurilor la aterizarea pe punțile portavioanelor. În schimb, pușcașii marini voiau să aibă un avion potrivit pentru expediții, capabil de decolări și aterizări pe piste scurte. Iar piloții militari își doreau cel mai rapid și mai sofisticat avion.

În trecut, aceste diferențe existente între departamentele armatei fuseseră luate ca atare, iar industria aerospațială fusese privită ca având trei ramuri distincte și independente una de alta. Dar programul Joint Strike Fighter (JSF) a pus la îndoială această practică în domeniu.[3] Programul se adresa tuturor celor trei segmente, în calitate de non-clienți potențiali nedescoperiți, care puteau fi agregați într-o nouă piață — cea a avioanelor de luptă de înaltă performanță, cu costuri scăzute. În loc să accepte segmentarea existentă și dezvoltarea de produse conform diferențelor prin specificații și caracteristici solicitate de fiecare departament al armatei, programul JSF punea sub semnul întrebării aceste diferențe. Și căuta aspectele-cheie comune celor trei sectoare, care anterior se ignoraseră unul pe celălalt.

Acest proces a scos la lumină faptul că cele mai costisitoare componente pentru fiecare dintre cele trei branșe erau aceleași: sistemele avionice (software) și motoarele. Producerea și folosirea în comun a acestor două componente promitea niște reduceri enorme de costuri. Mai mult decât atât, chiar dacă fiecare departament avea câte o lungă listă de cerințe extrem de specifice, cele mai multe aeronave îndeplineau, pentru toți, același fel de misiuni.

Echipa JSF căuta să înțeleagă câte dintre acele caracteristici extrem de specifice influențau în mod hotărâtor decizia de cumpărare. Interesant de remarcat, răspunsul marinei nu s-a agățat de o gamă largă de factori. În loc de asta, s-a redus la numai două: rezistență și durabilitate. În condițiile în care aeronavele staționau pe un portavion, la câteva mii de kilometri depărtare de cel mai apropiat hangar de întreținere, marina avea nevoie de un avion de luptă care să fie nu doar ușor de reparat, ci și durabil ca un camion Mack, astfel încât să poată amortiza șocurile aterizărilor pe portavion și să reziste unei expuneri continue la un aer sărat. Temându-se că aceste două calități esențiale ar fi fost compromise din cauza solicitărilor

trupelor de uscat și aeriene, marina își achiziționase aeronavele separat.

Pușcașii marini aveau multe cerințe diferite de ale celorlalți, dar, din nou, numai două îi țineau în mod decisiv departe de o achiziție comună: abilitatea de a decola și ateriza vertical (STOVL) și un echipament defensiv foarte robust. Pentru a-și duce la bun sfârșit misiunile în condiții de izolare geografică și de ostilitate, trupele aveau nevoie de o aeronavă care să se comporte atât ca un avion cu reacție, cât și ca un elicopter care planează în aer. Și, având în vedere altitudinile joase de zbor și natura expediționară a misiunilor, pușcașii aveau nevoie de un avion dotat cu diverse echipamente care să răspundă atacurilor (aruncătoare de flăcări, aparatură pentru bruiaj electronic etc.), astfel încât să poată scăpa de proiectilele inamice lansate de la sol — aceasta deoarece aeronavele lor sunt ținte relativ ușoare, dacă ne gândim la spațiul mic de aterizare pe care-l au de obicei la dispoziție.

Însărcinate cu păstrarea globală a superiorității în aer, forțele aeriene cereau cel mai rapid avion, având o agilitate tactică superioară (abilitatea de a surclasa toate aeronavele inamice, prezente și viitoare) și, în plus, dotat cu tehnologie antidetecție (sisteme de absorbție radar și structuri care să-l facă mai puțin vizibil pentru radare și, prin urmare, mai capabil să evite proiectilele și avioanele inamice). Celelalte două departamente ignoraseră acești factori, motiv pentru care forțele aeriene nu luaseră în considerare o colaborare în domeniu.

Aceste concluzii referitoare la non-clienții neexplorați au făcut din JSF un proiect fezabil. Obiectivul consta în construirea unei singure aeronave pentru toate cele trei divizii prin combinarea factorilor-cheie și prin diminuarea sau eliminarea oricărui alt criteriu (incluzând aici toți factorii care fuseseră considerați de la sine înțeleși de fiecare departament, dar care aveau prea puțină valoare, împreună cu acei factori care fuseseră supradimensionați ca importanță, în încercarea de a

învinge concurența). Așa cum se poate vedea în figura 5.2, un număr de douăzeci de factori — divergenți între marină, trupe terestre și forțe aeriene — au fost eliminați sau diminuați.

Prin combinarea factorilor în această manieră și prin diminuarea sau eliminarea restului, programul JSF a fost capabil să construiască un singur tip de avion pentru toate cele trei

FIGURA 5.2

Factorii concurențiali cheie în cazul industriei aerospațiale de apărare, după JSF

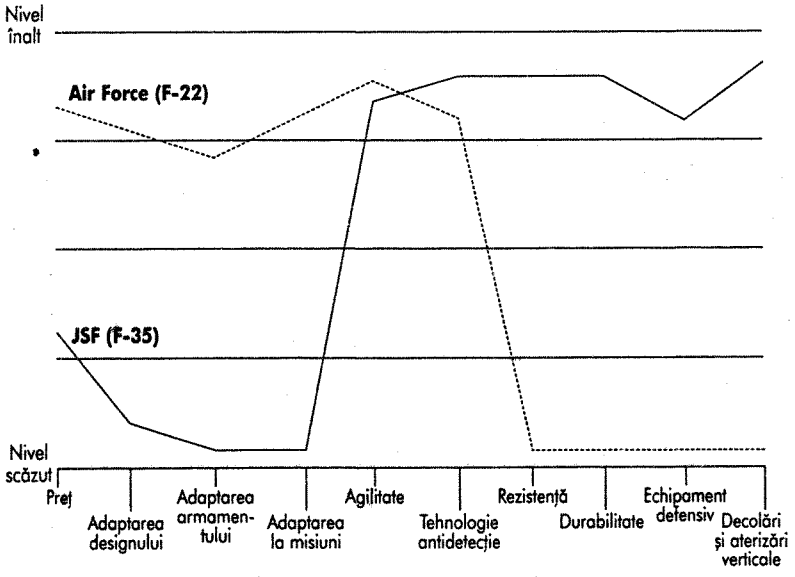
Programul JSF a eliminat sau diminuat toți factorii concurențiali actuali nemarcați în tabel printr-un fundal colorat.

Forțele aeriene	Forțele navale	Forțele terestre	
Motor de mare viteză	Două motoare		Adaptarea designului
Masă mică	Două locuri	Masă mică	
Sisteme avionice integrate	Aripi mari	Aripi scurte	
Distanțe lungi	Distanțe lungi		
Agilitate	Rezistență	Decolări și aterizări verticale	
Tehnologie antidetecție	Durabilitate	Echipament defensiv	
Arme aer-aer	Arme aer-aer și aer-sol	Arme aer-sol	Adaptarea armamentului
Muniție standard încorporată	Muniție variată detașabilă	Muniție variată detașabilă	
		Echipament de luptă electronic	
Un avion construit pentru orice fel de misiune	Un avion construit pentru orice fel de misiune	Un avion construit pentru orice fel de misiune	Adaptarea la misiuni

branșe. Rezultatul a constat într-o dramatică scădere a costurilor și, în consecință, a prețului pe avion achiziționat, în condițiile unui salt valoric în ceea ce privește performanța, pentru toți cei trei beneficiari. Mai concret, JSF se angajase să reducă cheltuielile de la 190 milioane USD (costurile curente) la 33 milioane USD. În același timp, rezultatul programului JSF (cunoscut astăzi drept modelul F-35) promitea să fie superior performanțelor obținute de orice alt avion cu performanțe de top existent în dotarea celor trei departamente, adică: F-22 (forțe aeriene), Harrier jet AV-8B (trupe terestre) și F-18 (marină). Figura 5.3 ilustrează modul în care JSF a creat o valoare excepțională, oferind performanțe mai mari la un cost mai mic.

FIGURA 5.3

Joint Strike Fighter (F-35) versus Air Force (F-22)



Așa cum se poate observa în figură, vela strategică demonstrează că, în esență, JSF a păstrat atuurile distinctive cerute de forțele aeriene (agilitate și tehnologie antidetecție), dar a adăugat trăsăturile cerute de marină (rezistență și durabilitate) alături de cele solicitate de trupele terestre (echipament defensiv și decolări/aterizări verticale). Aceste ultime caracteristici reprezintă specificații de impact pe care forțele aeriene au presupus că nu le pot obține. Concentrându-se asupra principalilor factori decisivi și eliminând sau diminuând toți ceilalți factori prezenți în cele trei branșe (cum erau designul, armamentul și adaptarea la tipul de misiuni), programul JSF a fost capabil să ofere un avion de luptă mai bun, la un cost mai mic.

Privind dincolo de clienții existenți în fiecare dintre cele trei departamente ale armatei, JSF a agregat cererea anterioară, distinctă pentru fiecare în parte. În toamna lui 2001, corporației Lockheed Martin i-a fost încredințat importantul contract JSF, în valoare de 200 miliarde USD — cel mai mare contract militar din istorie, mai mare chiar și decât cel încheiat cu Boeing. S-a stabilit ca primul avion JSF F-35 să fie livrat în 2010. Între timp, Pentagonul se arată încrezător că programul va fi un succes total, nu doar pentru că profilul strategic al JSF F-35 înglobează o valoare excepțională, ci și pentru că, la fel de important, acesta a câștigat de partea sa sprijinul tuturor celor trei branșe.[4]

Căutați cel mai mare segment de clienți

Nu există nicio regulă strictă menită să vă spună asupra cărui segment de non-clienți să vă concentrați și când anume s-o faceți. Deoarece dimensiunea oportunităților oceanului albastru pe care îl poate descătușa o anumită categorie de non-clienți variază de la o perioadă la alta și de la un domeniu la altul, ar trebui să vă axați pe acea categorie care formează

cel mai mare segment de clienți în acel moment. Însă ar trebui să vedeți dacă există trăsături ale acesteia care să se suprapună peste celelalte două categorii de non-clienți. În acest fel, puteți lărgi orizontul cererii latente pe care o descătușați. În anumite cazuri, ar fi mai bine să nu vă concentrați asupra unei singure categorii, ci să cuprindeți cu privirea toate categoriile. Regula, în această situație, spune să căutați cel mai vast bazin de clienți.

Orientarea strategică naturală a multor companii este înspre a reține clienții existenți și a căuta oportunități pe segmente de piață. Acest lucru este adevărat în special în fața presiunii exercitate de concurență. Dar, deși poate fi o metodă bună de a obține un avantaj competitiv și a vă mări cota din piața existentă, nu este probabil să producă un ocean albastru care să extindă piața și să creeze o nouă cerere. Important în această situație este nu să argumentați că e greșit să vă îndreptați atenția către clienții curenți sau către segmentarea deja existentă, ci mai degrabă să puneți la încercare aceste orientări strategice curente, considerate ca fiind de la sine înțelese. Ceea ce sugerăm este că, pentru a maximiza dimensiunea oceanului albastru pe care îl descoperiți, ar trebui mai întâi să transcendeți cererea actuală și să vă îndreptați către non-clienți și către oportunitățile de generalizare a ofertei, pe măsură ce vă elaborați strategiile viitoare.

Dacă nicio asemenea oportunitate nu poate fi identificată, ar trebui să treceți apoi la analizarea mai detaliată a diferențelor dintre clienții existenți. Dar, în inițierea unor asemenea mișcări strategice, ar trebui să fiți conștienți de faptul că s-ar putea să sfârșiți ajungând pe o piață și mai mică. De asemenea, ar fi cazul să luați în calcul faptul că, atunci când competitorii reușesc să atragă masa non-clienților cu o mișcare ce vizează inovația de valoare, mulți dintre propriii dumneavoastră clienți ar putea fi atrași înspre concurență, deoarece ar

putea fi dispuși să renunțe la cererile lor specifice din dorința de a beneficia de saltul valoric oferit de concurenți.

Nu este suficient să maximizați dimensiunile oceanului albastru pe care îl creați. Trebuie să profitați de acest ocean pentru a crea o convingătoare situație de tipul câștig/câștig. Următorul capitol vă arată cum să construiți un model de afaceri viabil, care să producă și să mențină o creștere profitabilă în raport cu oferta dumneavoastră specifică oceanului albastru.

CAPITOLUL 6

RESPECTAREA CRITERIILOR STRATEGICE

Ați cercetat modalitățile de a descoperi posibile oceane albastre. Ați construit o velă strategică prin care să vă articulați cu claritate viitoarea strategie a oceanului albastru. Și ați explorat căile prin care ați putea agrega cea mai vastă masă de cumpărători pentru ideea dumneavoastră. Următoarea provocare este aceea de a construi un model de afaceri robust, pentru a vă asigura că scoateți un profit consistent din ideea care va descătușa oceanul albastru. Acest lucru ne conduce la cel de-al patrulea principiu al strategiei oceanului albastru: respectarea criteriilor strategice.

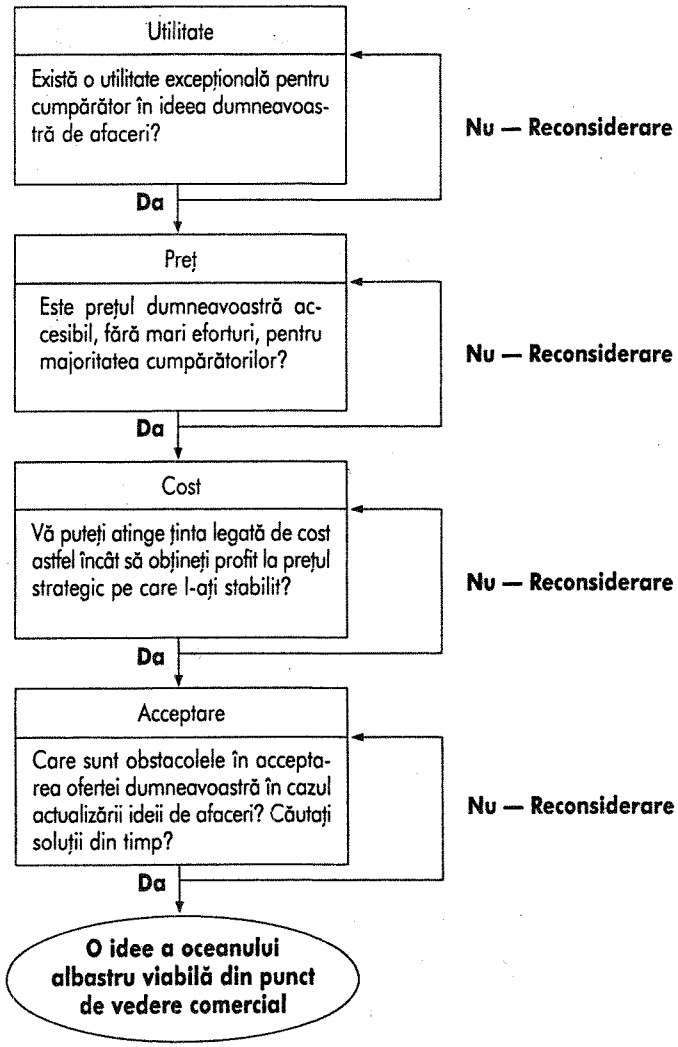
Acest capitol discută despre criteriile strategice ale amplificării și validării ideilor caracteristice oceanului albastru, prin intermediul cărora puteți verifica viabilitatea comercială a ideilor dumneavoastră. Înțelegând care sunt criteriile strategice corecte și în ce fel puteți evalua ideile oceanului albastru prin intermediul succesiunii acestora, veți micșora semnificativ riscul modelului de afaceri.

Succesiunea corectă a criteriilor strategice

Așa cum se arată în figura 6.1, este necesar ca firmele să-și construiască propria strategie a oceanului albastru, în funcție de criterii ca: utilitate pentru cumpărător, preț, cost și acceptare.

FIGURA 6.1

Criteriile strategiei oceanului albastru



Punctul de plecare este reprezentat de utilitatea pentru cumpărător. Oferta dumneavoastră scoate la lumină o utilitate excepțională? Există un motiv irezistibil pentru care o mulțime de oameni să cumpere ceea ce oferiți? În absența acestuia, nu există un potențial de ocean albastru, de la care să plecați. În această situație, nu aveți decât două alternative: abandonați temporar ideea sau regândiți-o până când ajungeți la un răspuns afirmativ.

Când ați finalizat etapa utilității excepționale, treceți la pasul doi: stabilirea prețului strategic corect. Amintiți-vă, o companie nu vrea să se bazeze exclusiv pe preț pentru a crea cerere. Întrebarea esențială în acest caz sună astfel: este oferta dumneavoastră evaluată la un preț care să atragă segmentul de clienți țintă, astfel încât aceștia să dispună de o capacitate solidă de a plăti pentru ea? Dacă nu, ei nu o vor putea cumpăra. Și nici oferta nu va crea ecouri convingătoare pe piață.

Primii doi pași privesc problema încasărilor prevăzute prin modelul de afaceri al unei companii. Aceștia au rolul de a garanta crearea unui salt în valoarea netă oferită cumpărătorului (aceasta fiind egală cu utilitatea de care acesta beneficiază, minus prețul pe care îl plătește în schimb).

Iar conceptul de asigurare a profitului ne conduce la cel de-al treilea element: costul. Vă puteți concretiza oferta respectând costul țintă, astfel încât să vă rămână o marjă de profit consistentă? Puteți obține profit în condițiile prețului strategic (acela care îi este accesibil fără efort masei de cumpărători țintă)? Nu ar trebui să permiteți costurilor să stabilească prețul. Și nici nu ar trebui să micșorați utilitatea, deoarece costurile înalte vă înăbușă abilitatea de a face profit în condițiile prețului strategic. Când costul țintă nu poate fi atins, trebuie ori să abandonați temporar ideea, deoarece oceanul albastru nu va fi profitabil, ori să faceți inovații în modelul de afaceri ca să ajungeți la costul prestabilit. Problema costului în contextul unui model de afaceri al unei companii certifică

faptul că aceasta creează un salt valoric și pentru ea însăși — sub forma profitului (calculat ca fiind prețul ofertei minus costul producerii acesteia). Cea care îi permite unei companii să realizeze o inovație de valoare (adică un salt valoric atât pentru cumpărător, cât și pentru vânzător) este combinația dintre o excepțională utilitate, un preț strategic și un cost prestabilit.

Ultimul pas se referă la obiecțiile aflate în calea acceptării ofertei. Care sunt obstacolele aflate în calea implementării ideii dumneavoastră? V-ați aplecat asupra acestor probleme în mod direct? Definirea strategiei oceanului albastru este finalizată numai atunci când puteți găsi soluții pentru înlăturarea obstacolelor încă de la început, pentru a vă asigura că știți cum să vă actualizați cu succes ideea. Piedicile din calea acceptării ofertei de către clienți includ, de exemplu, o posibilă opoziție față de idee din partea vânzătorilor cu amănuntul sau a partenerilor de afaceri. Deoarece strategiile oceanului albastru înseamnă o distanțare serioasă de oceanele roșii, este esențial să abordați dinainte aceste obstacole din calea acceptării.

Cum puteți afla dacă strategia oceanului albastru pe care ați conceput-o trece de fiecare dintre cei patru pași succesivi? Și cum vă puteți cizela ideea, astfel încât să corespundă fiecărui criteriu? Să răspundem acestor întrebări, începând cu utilitatea.

Testarea utilității excepționale

Nevoia de a evalua utilitatea de care beneficiază cumpărătorul de pe urma ofertei dumneavoastră poate părea evidentă. Cu toate acestea, multe companii eșuează în a furniza o valoare excepțională din cauză că sunt obsedate de noutatea produsului sau a serviciului oferit, mai ales dacă noile tehnologii sunt parte a ofertei respective.

Să ne gândim la inovatorul CD-i (*interactive compact disk*) produs de Philips, o minune a electronicii, care nu a reușit să le dea oamenilor un motiv credibil de cumpărare. Grație variatelor sale funcții, playerul a fost promovat ca fiind „Mașina Imaginației". CD-i era un dispozitiv video, un sistem audio pentru muzică, o consolă pentru jocuri și un instrument de învățare — toate într-unul. Cu toate acestea, îndeplinea atât de multe sarcini diferite, încât oamenii nu au putut înțelege cum să-l folosească. În plus, îi lipsea o interfață software atractivă. Deci, chiar dacă CD-i putea face (teoretic) aproape orice, în realitate făcea foarte puține. În consecință, clienților le-a lipsit un motiv convingător de a-l utiliza, iar vânzările nu au luat avânt niciodată.

Managerii responsabili de producerea acestui CD-i Philips (la fel ca și în cazul sistemului de telefonie prin satelit Motorola Iridium) au căzut în aceeași capcană: s-au desfătat cu noua lor tehnologie, însoțind-o de surle și de trâmbițe. Au acționat în baza presupunerii că tehnologia de ultimă generație înseamnă o utilitate de ultimă generație pentru cumpărători — ceea ce (am constatat noi din cercetări) se întâmplă foarte rar.

Capcana tehnologică ce a șifonat companiile Philips și Motorola prinde periodic în cleștii săi cele mai bune și mai sclipitoare companii. Exceptând cazul în care tehnologia face viața utilizatorului semnificativ mai simplă, mai confortabilă, mai productivă, mai puțin riscantă sau mai amuzantă și mai modernă, ea nu va atrage masele, indiferent câte premii va câștiga. Gândiți-vă, de exemplu, la Starbucks, Circul Soarelui, The Home Depot, Southwest Airlines, [yellow tail] sau Ralph Lauren: inovația de valoare nu este același lucru cu inovația tehnologică.

Pentru a ocoli această capcană, punctul de plecare — așa cum am explicat în Capitolul 2 — este acela de a crea un profil strategic care să treacă testul inițial al turnesolului (acela de a

fi focalizat, diferit și cu un slogan convingător care să-l impresioneze pe cumpărător). După ce trec acest test, companiile sunt pregătite să evalueze în mod explicit unde și cum anume noul lor produs sau serviciu le va schimba viața utilizatorilor săi. O asemenea diferență de perspectivă este importantă, deoarece semnifică faptul că modul în care este dezvoltat un produs ori serviciu este mai puțin un rezultat al posibilităților sale tehnice și mai mult unul al utilității pentru cumpărători.

Harta utilității pentru client îi ajută pe manageri să privească această chestiune din perspectiva corectă (vezi figura 6.2). Aceasta schițează toate pârghiile pe care companiile le pot acționa pentru a oferi cumpărătorilor — prin intermediul unui produs ori serviciu — atât o valoare excepțională, cât și o experiență diferită. Harta le permite managerilor să identifice gama completă de zone de utilitate pe care un produs ori serviciu are potențialul de a o acoperi. Să privim mai îndeaproape dimensiunile hărții.

FIGURA 6.2

Harta utilității pentru client

Cele șase stadii ale ciclului experimentat de client

Cele șase niveluri de utilitate	1. Cumpărare	2. Recepționare	3. Utilizare	4. Suplimentare	5. Întreținere	6. Îndepărtare
Productivitate						
Simplitate						
Comoditate						
Risc						
Amuzament și imagine						
Protejarea mediului						

FIGURA 6.3

Ciclul experimentat de client

Cumpărare	Recepționare	Utilizare	Suplimentare	Întreținere	Îndepărtare
Cât durează până găsiți produsul de care aveți nevoie?	Cât durează până primiți produsul?	Produsul necesită instruire sau asistarea de către un expert?	Este nevoie și de alte produse ori servicii pentru a face acest produs funcțional?	Produsul implică întreținere externă?	Folosirea produsului creează pagube altor bunuri?
Este locul achiziției atractiv și accesibil?	Cât de dificil este să despachetați și să instalați noul produs?	Produsul este ușor de depozitat atunci când nu se află în uz?	Dacă da, cât de costisitoare sunt acestea?	Cât de facil este să întrețineți și să actualizați produsul?	Cât de ușor este să eliminați produsul?
Cât de sigur este mediul tranzacțional?	Cumpărătorii trebuie să organizeze ei înșiși livrarea?	Cât de eficiente sunt specificațiile și funcțiile produsului?	Cât de mult timp vă irosesc ele?	Cât de costisitoare este mentenanța?	Există reglementări juridice sau ecologice referitoare la eliminarea fără riscuri a produsului?
Cât de repede puteți face achiziția?	Dacă da, cât de costisitor și de dificil este acest lucru?	Produsul sau serviciul furnizează o capacitate mult mai mare sau opțiuni mult mai variate decât solicită utilizatorul mediu? Este supradotat?	Cât de mult deranj produc?	Cât de costisitoare este îndepărtarea produsului?	Cât de costisitoare este îndepărtarea produsului?
			Cât de ușor sunt de obținut?		

Cele șase stadii ale ciclului experimentat de client

Experiența unui cumpărător poate fi, de obicei, fragmentată într-un ciclu format din șase etape, desfășurându-se mai mult sau mai puțin secvențial, din momentul achiziției până la renunțare. Fiecare stadiu include o gamă largă de experiențe specifice. Cumpărarea, de exemplu, se poate referi la căutarea electronică, dar și la cercetarea fizică a rafturilor din magazinele The Home Depot. Conform figurii 6.3, pentru fiecare etapă, managerii pot pune un set de întrebări pentru a evalua calitatea experienței parcurse de cumpărător.

Cele șase niveluri de utilitate

Maniera de parcurgere a fiecărei etape din ciclul experienței clientului reprezintă ceea ce noi numim *niveluri de utilitate*, adică modalitățile în care firmele pot furniza o utilitate excepțională pentru cumpărători. Cele mai multe niveluri sunt evidente. Simplitatea în utilizare, amuzamentul și imaginea potrivită, la fel ca și protejarea mediului, necesită puține explicații. Nici ideea că un produs poate reduce riscurile financiare, fizice sau de credibilitate la care este expus clientul nu necesită mai multe explicații. Iar un produs sau serviciu îndeplinește cerința de comoditate atunci când este ușor de obținut, de folosit sau de aruncat. Cel mai căutat nivel este, de obicei, cel al productivității pe care i-o oferă clientului (în sensul că o ofertă ajută un client să facă lucrurile mai repede sau mai bine).

Pentru a testa utilitatea excepțională, firmele ar trebui să verifice dacă ofertele lor elimină cele mai mari obstacole aflate în calea utilității, de-a lungul întregului ciclu — atât pentru clienți, cât și pentru non-clienți. Iar cele mai importante obstacole reprezintă adesea cele mai mari și mai presante oportunități de a scoate la iveală o valoare excepțională. Figura 6.4 prezintă felul în care o companie poate identifica cele mai fierbinți puncte-cheie, pentru a elibera o utilitate excepțională.

FIGURA 6.4

Descoperirea blocajelor legate de utilitatea oferită clientului

Cumpărare	Recepționare	Utilizare	Suplimentare	Întreținere	Îndepărtare
Productivitate:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în productivitate?				
Simplitate:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în simplitate?				
Comoditate:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în comoditate?				
Risc:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în reducerea riscurilor?				
Amuzament și imagine:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în amuzament și imagine?				
Protejarea mediului:	În care stadiu există cele mai mari blocaje în protejarea mediului?				

Localizându-vă oferta în cadrul celor treizeci și șase de căsuțe din harta utilității pentru client, puteți vedea cu claritate dacă și cum poate o nouă idee nu doar să propună o întrebuințare diferită de cele existente, ci și să înlăture cele mai mari piedici care stau în calea convertirii non-cumpărătorilor în cumpărători. Dacă oferta dumneavoastră se poziționează în aceleași zone ca și cele ale altor actori ai pieței, probabil că nu este o ofertă caracteristică oceanului albastru.

Să luăm ca exemplu automobilul Ford Model T. Înaintea lansării sale pe piață, peste cinci sute de producători auto din Statele Unite se concentrau asupra construirii pentru oamenii cu stare a unor mașini de lux, adaptate cerințelor specifice ale acestora. În termenii hărții privind utilitatea oferită cumpărătorului, întreaga industrie era concentrată asupra mașinii aflate în faza de utilizare, creându-se autovehicule luxoase, destinate unor ieșiri în weekend. Numai una dintre cele treizeci și șase de căsuțe ale hărții era completată.

Și totuși, cea mai importantă piedică în fața utilității pentru masele largi de oameni nu rezida în procesul de fini-

sare sau de creare a unei imagini stilate. Producătorii aveau de-a face, mai degrabă, cu alți doi factori. Primul era comoditatea în etapa de utilizare. Drumurile pline de hârtoape și noroaie, care predominau la începutul secolului XX, erau ceva natural pentru caii care le traversau, dar adesea împiedicau trecerea automobilelor construite cu finețe. Acest lucru restricționa sever circulația auto (pe unde și când se putea călători) — șofatul în zilele ploioase ori înzăpezite fiind rareori recomandat —, făcând în final ca utilizarea mașinii să fie limitată și incomodă. Cea de-a doua piedică majoră în fața utilității era riscul în faza de întreținere. Mașinile, având încorporate piese delicate și multiple dotări, se defectau adesea, necesitând pentru reparare intervenția unor specialiști; iar specialiștii erau costisitori și puțini la număr.

Dintr-o singură mișcare, Modelul T de la Ford a eliminat cele două obstacole. Acest model a fost supranumit mașina mulțimilor. Era livrat într-o singură variantă de culoare (negru) și într-o singură variantă de dotări (cu puține opțiuni). În acest fel, Ford elimina investițiile în imaginea din perioada de utilizare. În loc să fabrice mașini pentru weekenduri petrecute la țară (un lux pe care puțini și-l puteau permite), Modelul T fusese conceput pentru o utilizare cotidiană. Era o mașină pe care te puteai baza. Era durabilă. Fusese proiectată pentru a călători fără efort pe drumurile desfundate și pe ploaie, ger sau caniculă. Era ușor de reparat și întrebuințat. Oamenii puteau să învețe s-o conducă într-o singură zi.

Și iată cum harta utilității pentru client evidențiază diferențele dintre ideile care creează cu adevărat o utilitate nouă și excepțională, pe de o parte, și acele idei care sunt în esență îmbunătățiri ale unor oferte deja existente sau sunt breșe tehnologice nu neapărat legate de valoare, pe de altă parte. Obiectivul hărții este acela de a vă ajuta să verificați dacă oferta dumneavoastră trece testul utilității excepționale, așa cum a

făcut-o Modelul T. Aplicând această metodă-diagnostic, puteți afla în ce sens ideile dumneavoastră au nevoie de șlefuire.

Deci, unde anume se află cele mai importante blocaje în raport cu utilitatea, de-a lungul întregului ciclu experimentat de client — atât din perspectiva clienților dumneavoastră, cât și din cea a non-clienților? Oferta dumneavoastră elimină în mod eficient aceste piedici? Dacă nu, există probabilitatea ca ceea ce oferiți să reprezinte inovație de dragul inovației sau o îmbunătățire a unor oferte existente. Dar când oferta unei companii trece cu succes de acest test, înseamnă că e pregătită să ajungă la pasul următor.

De la utilitatea excepțională la prețul strategic

Pentru a asigura un flux consistent al încasărilor provenite dintr-o ofertă, trebuie să stabiliți prețul strategic potrivit. Acest pas oferă o garanție: clientul nu numai că va dori să cumpere ceea ce aveți de oferit, dar va avea și capacitatea de a plăti. Multe companii merg în sens invers; în momentul lansării unei noi idei de afaceri, testează apele în care se scaldă un produs nou căutând mai întâi o clientelă avidă de noutăți și insensibilă la preț. Abia ulterior scad prețul pentru a atrage masa mare a cumpărătorilor. În orice caz, este din ce în ce mai important să știți încă de la început cu ce preț veți atrage majoritatea cumpărătorilor.

Există două motive pentru această schimbare de preț. În primul rând, companiile descoperă că volumul mai ridicat al vânzărilor generează încasări mai mari — iar asta se întâmplă mai pregnant decât înainte. Și, deoarece natura bunurilor devine tot mai intens bazată pe cunoștințe, companiile alocă o cotă mult mai mare din cheltuieli pentru cercetare-dezvoltare, comparativ cu procesul de producție. Din această perspectivă, este ușor de înțeles evoluția pieței de software. Producerea

primului pachet conținând sistemul de operare Windows XP, de exemplu, a costat firma Microsoft miliarde de dolari, în vreme ce pachetele următoare nu au implicat decât cel mult costul aproape nesemnificativ al unui CD. Acest lucru face din volumul de vânzări un element-cheie.

Un al doilea motiv al modificărilor de preț constă în faptul că, pentru un cumpărător, valoarea unui produs sau serviciu poate fi strâns legată de numărul total de oameni care îl folosesc. Un exemplu relevant este serviciul de licitații online desfășurat pe internet. Oamenii nu vor cumpăra un produs ori serviciu care este utilizat de prea puțini oameni. Ca rezultat al acestui fenomen — numit *rețea externă* —, multe produse și servicii reprezintă o propunere de genul „totul sau nimic". Fie vinzi milioane de exemplare, fie nu vinzi deloc.[1]

Între timp, ascensiunea produselor bazate intensiv pe cunoaștere a creat, de asemenea, o posibilitate de utilizare gratuită. Aceasta se leagă de natura neconcurențială și parțial exclusivă a cunoașterii.[2] Uzul unui bun concurent de către o firmă împiedică utilizarea sa de către o altă firmă. De exemplu, oamenii de știință câștigători ai Premiului Nobel care sunt angajați cu normă întreagă de către IBM nu pot fi, simultan, angajați ai unei alte companii. Așa cum oțelul consumat de Nucor nu poate fi consumat simultan, pentru producție, de către un alt producător.

Prin contrast, uzul unui *bun neconcurențial* de către o firmă nu limitează folosința sa de către o altă firmă. Ideile intră în această categorie. De exemplu, atunci când Virgin Atlantic Airways a lansat marca *Upper Class* (un nou concept de călătorie la clasa *business*, care combina, în esență, scaunele imense și spațiul mare din dreptul picioarelor, caracteristice în mod tradițional clasei I, cu prețul tichetului pentru clasa *business*), și alte linii aeriene și-au arogat dreptul de a aplica această idee pentru propriile lor călătorii la clasa *business*, fără a limita capacitatea liniilor aeriene Virgin de a folosi respectiva idee. Acest lucru face imitația concurențială nu doar posibilă, ci și mai puțin costisitoare, deoarece costul și riscul dezvoltării unei idei inovatoare sunt asumate de inițiator, nu și de urmăritori.

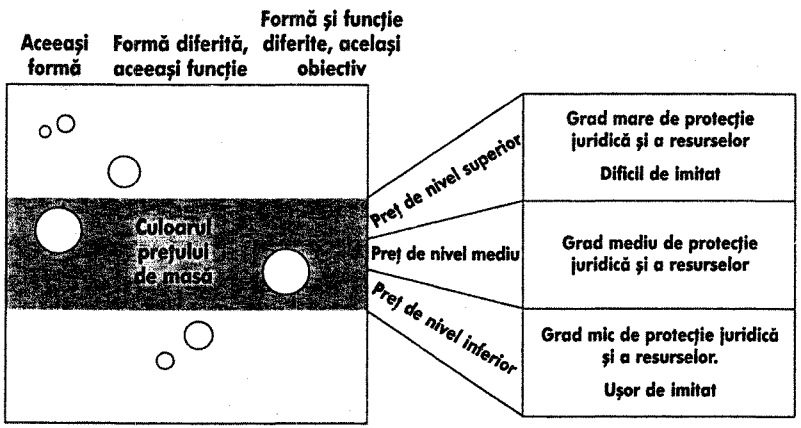
Această provocare este accentuată atunci când este luată în calcul și noțiunea de *excludere*. Excluderea ține atât de natura bunurilor, cât și de sistemul juridic. Un bun are caracteristica de exclusivitate dacă firma producătoare îi poate împiedica pe alții să-l folosească, grație limitării accesului sau protejării printr-un patent. Intel, de exemplu, poate exclude orice alt producător de microprocesoare de la utilizarea liniilor sale de producție, datorită drepturilor de proprietate asupra acestora. Însă clubul de fitness pentru femei Curves nu poate exclude nicio persoană care intră în oricare dintre centrele sale de la posibilitatea de a-i studia decorul, atmosfera și tipurile de exerciții, pentru a copia conceptul său de fitness pentru femei. Femeile au nevoie doar de treizeci de minute, timp de trei zile pe săptămână, pentru a-și intra în formă în timp ce se distrează împreună cu alte femei, fără a îndura niciun pic jena obișnuită din sălile de gimnastică. Elementul cu cea mai mare valoare adăugată din cadrul formulei Curves nu este exclusiv. Odată ce ideea devine publică, ea se împrăștie în mod natural înspre alte firme.

Această lipsă de exclusivitate sporește riscul de a fi ținta copierii gratuite. La fel ca în cazul creativelor și explozivelor concepte lansate de Curves, Starbucks ori South Airlines, multe dintre cele mai de impact idei caracteristice oceanului albastru au o imensă valoare, deși nu încorporează nicio descoperire tehnologică nouă. Ca rezultat, acestea nu pot fi nici patentate și nici exclusive. Prin urmare, sunt vulnerabile în fața imitatorilor.

Toate acestea înseamnă că prețul strategic pe care îl stabiliți pentru oferta dumneavoastră nu trebuie doar să atragă clienții în număr mare, ci și să vă ajute să-i păstrați. Având în

FIGURA 6.5

Culoarul prețului de masă



Dimensiunea cercului este proporțională cu numărul clienților pe care îi atrage bunul/serviciul respectiv

vedere potențialul mare de copiere gratuită, reputația unei oferte trebuie câștigată din prima zi, deoarece consolidarea unei mărci se bazează tot mai mult pe recomandările primite „din gură în gură", care se împrăștie rapid în societatea noastră interrelaționată. În consecință, companiile trebuie să înceapă cu o ofertă pe care cumpărătorii să n-o poată refuza și trebuie s-o țină tot așa, pentru a descuraja orice inițiativă de copiere gratuită. Iată ce face ca prețul strategic să fie o componentă-cheie a ofertei. Prețul strategic răspunde, de asemenea, la întrebarea: este oferta dumneavoastră cotată astfel încât să atragă masa cumpărătorilor țintă încă de la început, pentru ca aceștia să aibă capacitatea de netăgăduit de

a o achiziționa? Atunci când utilitatea excepțională este combinată cu prețul strategic, imitația este descurajată.

Pentru a-i ajuta pe manageri să găsească prețul potrivit pentru o ofertă irezistibilă, noi am dezvoltat un instrument numit *culoarul prețului de masă* (preț care nu este neapărat unul mai mic). Acest instrument implică doi pași distincți, dar intercorelați (vezi figura 6.5).

Pasul 1: Identificarea culoarului de preț pentru mase

În stabilirea prețului, toate companiile se uită mai întâi la acele produse ori servicii care se apropie cel mai mult de ideea lor — în sensul formei. De obicei, privesc înspre alte produse și servicii din cadrul domeniului lor de activitate. Desigur, acesta este un exercițiu necesar, dar nu este suficient pentru a atrage noi clienți. Așa încât principala provocare în determinarea unui preț strategic este aceea de a înțelege sensibilitățile față de preț ale acelor persoane care vor compara noul produs sau serviciu cu un întreg grup de produse și servicii având aspect foarte diferit și provenind din afara grupului tradițional de competitori.

O bună metodă de a privi în afara granițelor domeniului în care activați este aceea de a lista acele produse și servicii care intră într-una din următoarele două categorii: (1) cele care au forme diferite, dar îndeplinesc aceeași funcție, și (2) cele care au forme și funcții diferite, dar îndeplinesc același obiectiv de ansamblu.

(1) Formă diferită, aceeași funcție.

Multe companii care creează oceane albastre atrag din alte domenii clienți care folosesc un produs ori serviciu ce îndeplinește aceeași funcție sau încorporează, în esență, aceeași utilitate ca și cel nou, deși e vorba de forme fizice cu totul diferite. În cazul automobilului Ford Model T, compania Ford a privit

înspre trăsurile trase de cai. O trăsură are aceeași utilitate de bază ca și mașina: transportul indivizilor și al familiilor. Dar dispune de o formă foarte diferită — un animal viu *versus* un vehicul. Ford a convertit într-o manieră eficientă majoritatea celor care erau pentru industria auto niște non-clienți (adică pe utilizatorii de trăsuri) în clienți ai propriului său ocean albastru. Și a făcut acest lucru cotându-și automobilul prin comparație cu trăsurile și nu cu alte automobile.

În cazul firmelor de catering implicate în servirea prânzului în școli, expunerea publică a acestei chestiuni a condus la o perspectivă interesantă. Brusc, acei părinți care le pregăteau copiilor lor pachețelele cu mâncare au intrat și ei în ecuație. Pentru mulți copii, părinții aveau aceeași funcție: le furnizau copiilor lor masa de prânz. Dar luau o cu totul altă formă. Rezultatul: mame și tați *versus* un șir de copii așteptând la cantină.

(2) Formă și funcție diferită, același obiectiv.

Unele companii ademenesc clienți și mai îndepărtați. Circul Soarelui, de exemplu, și-a amuzat vizitatorii cu o gamă largă de activități sociale. Dezvoltarea sa a venit, în parte, din atragerea oamenilor dinspre alte activități de divertisment, care difereau și ca formă, dar și ca funcție. De exemplu, barurile și restaurantele au puține trăsături în comun cu circul. Acestea au și o funcție diferită, furnizând plăceri conversaționale și gastronomice — o experiență foarte diferită de distracția vizuală pe care o oferă circul. Și totuși, în ciuda acestor diferențe de formă și de funcție, oamenii au același obiectiv atunci când se dedică acestor trei activități — acela de a se bucura de o seară petrecută în afara căminului.

Listarea grupurilor de produse și servicii alternative le permite managerilor să vadă întregul spectru de clienți pe care îi pot acapara din alte industrii, precum și din non-industrii (cum sunt părinții pentru industria de catering din școli sau

analiștii financiari pentru industria de software aplicat finanțelor personale). Cu ajutorul acestei liste, managerii ar trebui să schițeze grafic nivelul prețului și al volumului pentru fiecare dintre aceste alternative, așa cum se arată în figura 6.5.

Această metodă oferă o cale directă de a identifica zona în care se află cea mai mare parte a segmentului de cumpărători țintă și, de asemenea, ce preț sunt pregătiți să plătească acești cumpărători pentru produsele și serviciile pe care le folosesc în mod curent. Lărgimea benzii în care se plasează cea mai mare parte a cumpărătorilor țintă reprezintă culoarul prețului de masă.

În anumite cazuri, gama de prețuri e foarte largă. Pentru Southwest Airlines, de exemplu, culoarul prețului de masă acoperă grupul de oameni care plătesc, în medie, de la 400 USD pentru a cumpăra un bilet de călătorie pe distanțe scurte la clasa economic, până la 60 USD, care acoperă costul aceleiași călătorii făcute cu mașina. Cheia, în cazul de față, constă în a nu urmări stabilirea unui preț în raport cu concurenții din domeniu, ci mai degrabă cu soluțiile substituibile și alternative din afara industriei și din non-industrii. Dacă Ford, de exemplu, și-ar fi evaluat Modelul T prin comparație cu alte automobile (care costau de peste trei ori mai mult decât o trăsură cu cai), atunci piața pentru Modelul T nu ar fi explodat.

Pasul 2: Specificarea unui nivel de preț în cadrul culoarului pentru mase

Cea de-a doua parte a instrumentului îi ajută pe manageri să determine cât de ridicat poate fi prețul pe care își pot permite să-l ceară, fără a-i invita în acest fel pe concurenți să le imite produsele și serviciile. Evaluarea depinde de doi factori esențiali. Primul este gradul în care produsul sau serviciul este protejat legal printr-un patent sau prin copyright. Al doilea este gradul în care compania posedă anumite bunuri

sau capacități fundamentale exclusive (cum ar fi o linie tehnologică de ultimă generație, care să blocheze imitația). Dyson, o companie britanică producătoare de aparatură pentru uz casnic, de exemplu, a fost capabilă să pună un preț mare pe aspiratorul său fără sac menajer încă de la lansarea acestuia pe piață, în 1995, grație atât patentelor solide, cât și infrastructurii pentru service greu de copiat.

Multe alte companii au făcut uz de prețuri strategice situate la limita superioară, tot în scopul de a atrage grosul segmentului țintă. Exemplele se referă la DuPont, cu marca sa de material sintetic Lycra, Philips, cu marca de lămpi fluorescente cu mercur ALTO, SAP, în domeniul sistemelor de gestiune a bazelor de date și Bloomberg, în industria de software financiar.

Pe de altă parte, companiile cu un patent nesigur și cu o protecție incompletă a resurselor ar trebui să ia în calcul stabilirea unui preț undeva pe la jumătatea culoarului. Cât despre companiile care nu dispun deloc de o asemenea protecție, acestea ar trebui să-și stabilească prețul la un nivel relativ scăzut. În cazul Southwest Airlines, deoarece serviciile sale nu puteau fi patentate și nu implicau resurse exclusive, prețurile biletelor de călătorie se îndreptau spre limita inferioară a culoarului (unde se situa și prețul unei călătorii cu mașina).

Companiile ar trebui să aibă înțelepciunea de a urmări, încă de la început, un preț strategic plasat între zona de mijloc și cea inferioară — dacă vreuna dintre următoarele situații este valabilă în cazul lor:

- Oferta caracteristică oceanului albastru se fundamentează pe costuri fixe mari și pe costuri variabile mici.
- Atractivitatea ofertei depinde foarte mult de rețeaua externă a celorlalți utilizatori ai produsului.
- Structura de cost are de câștigat din economiile bazate mult pe dimensiune și gamă. În aceste cazuri, volumul mare al vânzărilor aduce cu sine semnificative avantaje de cost, ceea ce face din prețul pentru volum un lucru chiar și mai important.

Culoarul prețului de masă nu semnalizează doar zona strategică de preț, esențială pentru a intra într-un ocean de cereri noi, dar vă arată și în ce sens ar fi necesar să vă ajustați estimările inițiale de preț pentru a reuși acest lucru. Iar când oferta dumneavoastră trece testul prețului strategic, înseamnă că sunteți gata să treceți la pasul următor.

De la preț strategic la cost țintă

Costul țintă, următorul pas în succesiunea strategică, privește aspectul profitului în cadrul modelului de afaceri. Pentru a maximiza potențialul de profit obținut dintr-o idee de tip ocean albastru, o companie ar trebui să înceapă cu prețul strategic și apoi să deducă din el marja de profit dorită, pentru a ajunge în final la costul țintă. În cazul de față, operațiunea de scădere a profitului din preț (calculul costului plecând de la preț) și nu de adunare a acestuia la cost (calculul prețului plecând de la cost) este esențială, dacă vreți să ajungeți la o structură de cost care să fie atât profitabilă, cât și greu de imitat de către potențialii concurenți.

În orice caz, atunci când costul țintă este determinat de prețul strategic, de obicei este vorba de o inițiativă agresivă. O parte a provocării de a ajunge la costul țintă rezidă în construirea profilului strategic — care trebuie să înglobeze nu doar diferențiere, ci și focalizare (ceea ce face ca o companie să-și depășească previziunile de cost). Gândiți-vă la reducerile în structura costului de care a beneficiat Circul Soarelui prin eliminarea animalelor și a vedetelor, sau aceea de care a profitat Ford fabricând Modelul T într-o singură variantă de culoare și cu puține opțiuni.

Uneori, aceste reduceri sunt suficiente pentru a atinge costul țintă, dar de cele mai multe ori nu e așa. Să ne gândim

la inovațiile în privința costului pe care Ford a trebuit să le introducă pentru a-și atinge ținta sa agresivă de cost în cazul Modelului T. Ford a trebuit să simplifice sistemul standard de producție, în care automobilele erau — de la început și până la sfârșit — fabricate manual de către meșteri talentați. În schimb, a introdus o linie de asamblare ce înlocuia meșterii talentați cu muncitori de rând, necalificați, care făceau câte o singură operațiune mică (dar o făceau mai repede și mai eficient), micșorând astfel timpul de producție a unui automobil Model T de la douăzeci și una la patru zile și reducând numărul orelor de muncă cu 60%.[3] Dacă Ford nu ar fi introdus aceste inovații în cost, nu și-ar fi putut atinge profitabilitatea dorită la prețul strategic.

Prin urmare, dacă — în loc să caute modalități de a-și atinge în mod creativ costul țintă, așa cum a făcut Ford — firmele cedează ispitei de a o apuca fie pe calea creșterii prețului strategic, fie pe cea a scăderii utilității pentru client, înseamnă că ele nu se îndreaptă spre ape albastre avantajoase. Iar pentru a-și atinge ținta de cost, firmele au trei pârghii principale.

Prima se referă la operațiunile de automatizare și la introducerea inovațiilor în privința costului, din faza de producție până în cea de distribuție. Pot fi înlocuite materiile prime folosite la realizarea produsului sau a serviciului cu unele neconvenționale, mai ieftine — cum ar fi trecerea de la metal la material plastic sau transferarea unui centru de informații prin telefon, din Marea Britanie în India, la Bengalore? Pot fi în mare măsură eliminate, diminuate sau subcontractate acele activități din cadrul lanțului valoric care au costuri mari și puțină valoare adăugată? Pot fi mutate centrele dumneavoastră de producție din zonele imobiliare scumpe în altele mai ieftine — așa cum au procedat The Home Depot, IKEA și Wal-Mart (în comerțul cu amănuntul), dar și Southwest Airlines (atunci când a renunțat la aeroporturile internaționale pentru a apela la cele locale)? Puteți elimina o parte din numărul etapelor sau al proceselor de producție, schimbând modul în care sunt făcute lucrurile — așa cum a făcut Ford atunci când a introdus linia de asamblare? Vă puteți informatiza activitățile pentru a reduce costurile?

Examinând chestiuni ca acestea, Swatch, producătorul elvețian de ceasuri, a fost în măsură să ajungă la o structură a costului cu circa 30% mai mică decât orice altă companie producătoare de ceasuri din lume. Mai întâi, Nicolas Hayek, președintele Swatch, a nominalizat o echipă de proiect, pentru a determina prețul strategic pentru Swatch. În perioada respectivă, ceasurile electronice ieftine (aproximativ 75 USD) și de mare precizie provenite din Japonia și Hong Kong luau în stăpânire grosul pieței. Așa că Swatch și-a stabilit un preț strategic de 40 USD (un preț la care oamenii puteau să-și cumpere mai multe ceasuri Swatch, în calitate de accesorii vestimentare). Acest preț mic nu lăsa nicio marjă de profit pentru companiile japoneze și din Hong Kong, în cazul în care ar fi vrut să imite politica Swatch și să-și reducă prețurile la un nivel similar. Forțată să-și vândă marca la acest preț și niciun cent în plus, echipa de proiect de la Swatch a luat-o în sens invers, pentru a ajunge la costul țintă — proces care implica, mai întâi, determinarea acelei marje de profit de care Swatch avea nevoie pentru a-și susține activitățile de marketing și service și pentru a face profit.

Având în vedere costurile ridicate ale forței de muncă de la Swatch, firma a fost capabilă să-și îndeplinească acest obiectiv numai făcând câteva schimbări radicale în conceptul său de produs și în tehnologiile de producție. În loc să folosească materiale tradiționale, precum metalul sau pielea, Swatch a recurs la plastic. În plus, inginerii de la Swatch au simplificat drastic proiectarea pieselor din interior, reușind să reducă numărul componentelor de la o sută cincizeci la cincizeci și unu. În fine, au elaborat noi tehnici de asamblare, mai ieftine.

De exemplu, ecranul ceasului avea să fie încastrat peste mecanism prin sudură cu ultrasunete, în loc să fie folosite șuruburi. Luate împreună, schimbările din proiectare și producție i-au dat firmei Swatch posibilitatea să-și reducă cheltuielile directe cu forța de muncă de la 30% la mai puțin de 10% din cheltuielile totale. Aceste inovații în cost au condus la o structură a costului greu de combătut și au adus firma Swatch în poziția de a domina într-o manieră profitabilă cea mai mare parte a pieței de ceasuri — o piață dominată anterior de producătorii asiatici, care dispuneau de forță de muncă ieftină.

Dincolo de operațiunile de automatizare și de introducerea inovațiilor de cost, o a doua pârghie pe care firmele o pot acționa pentru a-și atinge costul țintă este parteneriatul. În inițiativa de a scoate pe piață un nou produs ori serviciu, companiile încearcă în mod greșit să ducă la bun sfârșit ele însele toate activitățile de producție și distribuție. Uneori, aceasta se întâmplă deoarece firmele privesc produsul sau serviciul respectiv ca pe o rampă destinată dezvoltării de noi capacități. Alteori, ține pur și simplu de ignorarea alternativelor exterioare. În orice caz, parteneriatul este pentru firme o cale de a-și asigura competențele necesare mai rapid și mai eficient, simultan cu simplificarea structurii costului. Această metodă îi permite unei companii să facă uz de experiența altor companii și să rămână la dimensiunile dorite. Parteneriatul se referă la reducerea discrepanțelor în dezvoltare prin mici achiziții (atunci când a proceda așa e mai ieftin și mai eficient), oferind acces la o experiență necesară care deja a fost acumulată.

O mare parte din abilitatea IKEA de a-și atinge ținta de cost, de exemplu, provine din parteneriate. IKEA caută în jurul său cele mai mici prețuri pentru materiale și producție, apelând la parteneriate cu circa 1 500 de firme producătoare din peste cincizeci de țări, în scopul de a-și asigura cel mai mic cost și cea mai rapidă producție pentru 20 000 de articole de mobilier și decorațiuni interioare pe care le fabrică.

Sau să luăm în considerare producătorul de aplicații software SAP, fondat în Germania și ajuns pe prima poziție în lume în domeniul său. Asociindu-se cu Oracle, SAP a economisit sute de milioane, dacă nu chiar miliarde de dolari (costuri de dezvoltare), și a obținut în schimb o bază de date fundamentală, de clasă mondială (provenind de la Oracle), care stă la baza celor mai importante aplicații software SAP — adică R/2 și R/3 (programe integrate de planificare a activităților și resurselor unei întreprinderi). SAP a făcut un pas mai departe și s-a asociat și cu firme de top specializate în consultanța tehnologică, precum Capgemini și Accenture — în scopul de a dobândi peste noapte o forță de vânzare globală, fără niciun cost suplimentar. Deoarece Oracle înregistra în bilanțul său contabil costuri fixe de pe urma unei forțe de vânzare mult mai mici, SAP a avut abilitatea de a se folosi de rețelele globale solide deținute de Capgemini și Accenture. În acest fel, SAP a ajuns la clienții săi țintă, fără vreo implicație de cost pentru sine.

Cu toate acestea, uneori, nicio linie de automatizare sau inovație de cost și niciun parteneriat nu vor ajuta o companie să-și atingă ținta de cost. Această situație ne conduce la cea de-a treia pârghie pe care o poate folosi o companie pentru a-și realiza marja de profit fără a-și compromite prețul strategic: modificarea modelului de stabilire a prețului într-un domeniu. Schimbând modelul de calcul al prețului folosit (și nu nivelul prețului strategic), companiile pot adesea să depășească această problemă.

De exemplu, atunci când casetele video au apărut pe piață pentru prima dată, ele au fost cotate la circa 80 USD. Puțini oameni erau dispuși să plătească atâția bani, deoarece niciunul nu se aștepta să vizioneze caseta decât de două–trei ori. Prețul strategic al unei casete trebuia stabilit în raport cu frecvența vizionării unui film și nu cu ideea de a poseda o casetă pentru toată viața. Deci, la nivelul de 80 USD caseta, cererea nu avea

să ia avânt. Pe de altă parte, cum putea să facă bani o companie dacă urma metoda prețului strategic și vindea o casetă video pentru numai câțiva dolari? Răspunsul e că nu putea. Și totuși, filmele de răsunet nu erau afectate de problema aceasta, fiindcă modificau modelul de stabilire a prețului — casetele nu se mai vindeau, ci se închiriau. Aceasta a permis ca prețul strategic pentru o închiriere a casetei să fie de numai câțiva dolari. Rezultatul a fost că piața filmelor vizionate acasă a explodat, iar filmele *blockbuster* au făcut mai mulți bani din închirierea repetată a unei casete de 80 USD decât dacă respectiva casetă ar fi fost vândută definitiv. Într-un fel asemănător, IBM a făcut să explodeze piața utilizatorilor de calcul tabelar, schimbând modul de stabilire a prețului — de la vânzare la leasing (și a făcut asta pentru a-și atinge prețul strategic, în condițiile acoperirii structurii sale de cost).

În plus față de modelul închirierii filmelor *blockbuster* și de modelul de leasing al IBM, companiile au întrebuințat și câteva inovații în modelele de calcul al prețului, pentru a rămâne profitabile în condițiile prețului strategic. Unul dintre modele este reprezentat de *posesia pe perioade limitate*. Compania NetJets din New Jersey folosește acest model pentru a face ca avioanele cu reacție să fie accesibile unei game largi de clienți corporatiști — care, în loc să cumpere avionul cu totul, cumpără dreptul de a-l folosi în anumite momente. Un alt model este *cota-parte*. Managerii fondurilor mutuale, de exemplu, prestează pentru micii investitori servicii de portofoliu de mare profesionalism (furnizate, prin tradiție, de către băncile private celor bogați); și fac asta vânzându-le micilor investitori cote dintr-un portofoliu, în loc să-l vândă ca întreg.

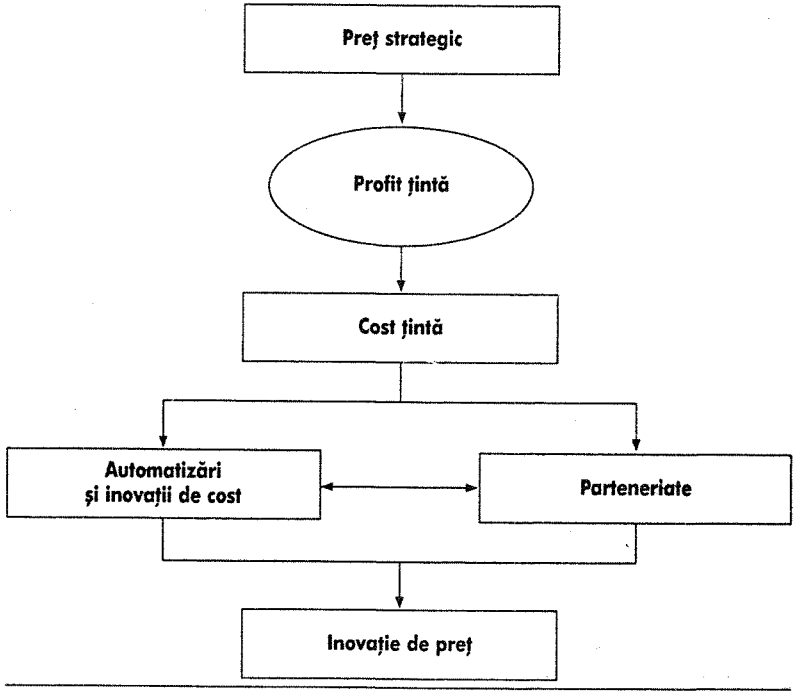
Unele companii au abandonat cu totul conceptul de preț. În schimb, le-au furnizat clienților produse cu condiția ca aceștia să le pună la dispoziție o *cotă-parte din acțiunile firmei* lor, cu drept de a primi dividende. Hewlett-Packard, de exemplu, a vândut servere de mare putere firmelor nou înființate

din Silicon Valley, în schimbul unei părți din venitul acestora. Clienții au avut imediat acces la o resursă-cheie, iar HP se aștepta să primească mult mai mult decât prețul aparaturii livrate. Obiectivul nu este acela de a compromite prețul strategic, ci de a atinge ținta cu ajutorul unui nou model de preț. Noi numim asta *inovație de preț*. Oricum, trebuie să țineți cont că ceea ce este o inovație de preț pentru un domeniu (ca în cazul închirierii casetelor video) reprezintă adesea un model standard de stabilire a prețului într-un alt domeniu.

Figura 6.6 arată cum inovația de valoare maximizează de obicei profitul prin folosirea celor trei pârghii prezentate an-

FIGURA 6.6

Modelul profitului pentru strategia oceanului albastru



terior. Așa cum ilustrează figura, o companie pornește de la prețul său strategic, din care își deduce marja de profit, pentru a ajunge la costul țintă. Pentru a-și atinge ținta de cost care să le susțină profitabilitatea, companiile au două pârghii-cheie: una constă în automatizare și inovație de cost, cealaltă e reprezentată de parteneriat. Când costul țintă nu poate fi atins în ciuda tuturor eforturilor de a construi un model de afaceri cu costuri scăzute, compania ar trebui să se îndrepte spre cea de-a treia pârghie — inovația de preț —, în scopul de a ajunge la prețul strategic. Desigur, chiar și atunci când poate fi îndeplinită condiția de cost țintă, inovația de preț merită a fi urmărită. Iar atunci când oferta unei companii corespunde pe deplin chestiunii profitului din cadrul modelului de afaceri, compania este pregătită să înainteze spre etapa finală din șirul de criterii impuse de strategia oceanului albastru.

Un model de afaceri elaborat în concordanță cu secvența „utilitate excepțională — preț strategic — cost țintă" produce inovație de valoare. Spre deosebire de practica inovatorilor convenționali din tehnologie, inovația de valoare se bazează pe colaborarea reciproc avantajoasă (de tip câștig/câștig) dintre cumpărători, companii și societate. Anexa C ilustrează maniera în care este jucat pe piață un asemenea joc și prezintă implicațiile economice și sociale ale prosperității pentru cei care beneficiază de ea.

De la utilitate, preț și cost la adoptare

Chiar și un model de afaceri infailibil poate fi insuficient pentru a garanta succesul comercial al unei idei caracteristice oceanului albastru. Aproape prin definiție, o idee nouă amenință un anumit statu-quo și, din acest motiv, poate provoca teamă și opoziție în rândurile celor trei părți principale implicate (angajații, partenerii de afaceri și publicul larg). Înainte de a adopta o nouă idee și de a investi în ea, o firmă trebuie să depășească asemenea temeri, educându-și frica.

Angajații

Incapacitatea de a răspunde adecvat acelor preocupări ale angajaților legate de impactul unei noi idei de afaceri asupra propriilor existențe poate fi costisitoare. De exemplu, atunci când managementul de la Merrill Lynch și-a făcut cunoscute planurile de a crea un serviciu de brokeraj online, prețul propriilor sale acțiuni a scăzut cu 14% — așa cum au arătat rapoartele privind rezistența și conflictul lăuntric al extinsei divizii de brokeraj pentru micii investitori.

Înainte ca firmele să iasă în public cu o idee nouă, ele ar trebui să facă un efort concertat de a le comunica angajaților că sunt conștiente de riscurile legate de implementarea respectivei idei. Companiile ar trebui să colaboreze cu angajații lor pentru a găsi modalități de dispersare a amenințărilor, astfel încât fiecare membru din companie să aibă de câștigat, în ciuda schimbărilor apărute în rolurile, responsabilitățile și recompensele oamenilor. În contrast cu Merrill Lynch, firma Morgan Stanley Dean Witter & Co. și-a implicat angajații într-o discuție internă desfășurată în mod deschis, cu privire la strategia companiei de a răspunde provocării internetului. Eforturile firmei Morgan au fost răsplătite cu generozitate. Fiindcă piața a simțit că angajații au înțeles nevoia de colaborare electronică, acțiunile companiei au crescut cu 13% în momentul în care firma a anunțat, în cele din urmă, pătrunderea pe internet.

Partenerii de afaceri

Un potențial și mai dăunător decât insatisfacția angajaților îl are opoziția partenerilor de afaceri, care se tem că fluxul lor de încasări și poziția pe piață ar putea fi amenințate de o nouă idee de afaceri. Aceasta a fost problema cu care s-a confruntat SAP în perioada în care și-a dezvoltat aplicația AcceleratedSAP (ASAP), un sistem de gestiune a întreprin-

derii, care putea fi rapid implementat și, în consecință, necesita costuri scăzute. ASAP a adus, pentru prima dată, aplicațiile computerizate pentru afaceri la îndemâna firmelor de dimensiuni medii și mici. Problema era că dezvoltarea celor mai pragmatice module de gestiune ale ASAP solicita o cooperare activă din partea marilor firme de consultanță — care beneficiau de venituri substanțiale de pe urma implementării de durată a altor produse SAP. Prin urmare, acestea nu erau neapărat motivate în a găsi cele mai rapide căi de implementare a aplicației software în companii.

SAP a rezolvat dilema discutând deschis acest aspect cu partenerii săi. Directorii săi executivi au convins firmele de consultanță că aveau și mai mulți clienți de câștigat colaborând. Deși ASAP avea să reducă timpul de implementare pentru firmele mici și mijlocii, consultanții aveau să capete acces la o bază de clienți noi, lucru care urma să compenseze mai mult decât suficient pierderea anumitor venituri din partea companiilor mari. De asemenea, noul sistem le oferea consultanților o cale de a le răspunde vocilor tot mai ridicate ale clienților care se plângeau de durata prea mare de implementare a aplicațiilor software.

Publicul larg

Rezistența față de o nouă idee de afaceri se poate răspândi și în rândurile publicului larg, mai ales dacă ideea este foarte nouă și inovatoare, amenințând normele sociale și politice încetățenite. Efectele pot fi devastatoare. Să ne gândim la Monsanto, care produce hrană modificată genetic. Intențiile sale au fost puse sub semnul întrebării de către consumatorii europeni, în mare parte din cauza eforturilor făcute de organizațiile de protejare a mediului, precum Greenpeace, Friends of the Earth și Soil Association. Atacurile acestor grupări au atins multe coarde sensibile în Europa, care are o tradiție a preocupărilor în domeniu și niște puternice grupuri de presiune în apărarea agriculturii.

Greșeala firmei Monsanto a fost că i-a lăsat pe alții să preia responsabilitatea dezbaterilor. Compania ar fi trebuit să instruiască atât organizațiile de mediu, cât și publicul larg în privința beneficiilor hranei modificate genetic, precum și a potențialului acesteia de a eradica foametea și bolile de pe planetă. Când produsele au fost lansate pe piață, Monsanto ar fi trebuit să le dea consumatorilor posibilitatea de a alege între alimentele organice și cele modificate genetic, menționând pe etichetă care dintre produse au la bază germeni modificați genetic. Dacă Monsanto ar fi luat aceste măsuri, atunci — în loc să fie denigrată — ar fi putut ajunge un fel de Intel pentru alimentele viitorului (furnizorul unei tehnologii fundamentale).

În inițiativa de educare a acestor trei categorii implicate (angajații, partenerii de afaceri și publicul larg), provocarea esențială este să vă angajați într-o discuție deschisă referitoare la motivele pentru care este necesară adoptarea noii idei. Trebuie să-i explicați meritele, să instituiți așteptări clare în privința consecințelor sale și să descrieți în ce fel va reacționa compania la acestea. Cei implicați au nevoie să știe că vocile lor au fost auzite și că nu vor exista surprize. Companiile preocupate să poarte asemenea dialoguri cu părțile implicate vor constata că vor fi răsplătite din belșug pentru timpul și eforturile consumate. (Pentru un comentariu mai detaliat referitor la felul în care firmele îi pot implica pe angajați, vezi Capitolul 8.)

Indexul ideii de ocean albastru

Deși firmele ar trebui să-și edifice strategia oceanului albastru în funcție de secvența utilitate, preț, cost și adoptare, aceste criterii formează un tot unitar, capabil să asigure suc-

cesul comercial. *Indexul ideii de ocean albastru* (IOA) vă pune la dispoziție un test simplu, dar de impact, al acestei perspective sistemice (vezi figura 6.7).

Așa cum se arată în figura 6.7, dacă Philips și Motorola și-ar fi evaluat ideile prin intermediul indexului IOA, ar fi văzut cât de departe se aflau de descoperirea profitabilă a unui ocean albastru. Cu tot respectul față de dispozitivul CD-i de la Philips, acesta nu a creat o utilitate excepțională pentru cumpărător prin oferta sa de funcții tehnice complexe și prin interfața software limitată. În plus, prețul său a fost poziționat în afara majorității segmentului de cumpărători, iar procesul de producție a fost dificil și costisitor. Cu designul său complicat, necesita mai mult de treizeci de minute pentru a fi prezentat și vândut clienților, lucru care nu-i mai stimula pe agenții de vânzări să distribuie CD-i în supermarketuri. Prin urmare, CD-i a eșuat la toate cele patru criterii din indexul IOA, în ciuda miliardelor care s-au investit în el.

Dacă Philips ar fi evaluat CD-i ca idee de afaceri prin intermediul indexului IOA pe tot parcursul etapelor de dez-

FIGURA 6.7

Indexul ideii de ocean albastru

		Philips CD-i	Motorola Iridium	DoCoMo i-mode
Utilitate	Există o utilitate excepțională? Există motive irezistibile pentru ca oferta dumneavoastră să fie cumpărată?	–	–	+
Preț	Este prețul dumneavoastră accesibil pentru majoritatea cumpărătorilor?	–	–	+
Cost	Se potrivește structura dumneavoastră de cost cu ținta de cost?	–	–	+
Adoptare	Ați căutat să rezolvați în mod direct obiecțiile legate de adoptare?	–	+/–	+

voltare ale produsului, ar fi prevăzut deficiențele inerente ideii și le-ar fi rezolvat din timp — mai întâi, prin simplificarea produsului și prin căutarea unor parteneri de afaceri care să-i dezvolte o interfață software prietenoasă, apoi prin stabilirea unui preț strategic accesibil maselor și, în cele din urmă, prin instituirea unui cost rezultat din operațiunea preț minus marjă de profit (în loc să calculeze prețul prin adăugarea profitului la costuri); și, desigur, ar fi colaborat cu detailiștii, pentru ca aceștia să găsească o cale simplă și ușoară de a prezenta și de a vinde produsul în numai câteva minute.

Similar, sistemul Motorola Iridium era indecent de scump, din cauza costurilor de producție mari. Mai rău, nu oferea o utilitate atractivă pentru masa cumpărătorilor, fiindcă nu putea fi utilizat în interiorul clădirilor sau al mașinilor, ca să nu mai spunem că avea dimensiunile unei cărămizi. Iar atunci când a venit vorba de adoptare, Motorola a trecut peste multe protocoale și drepturi de transmisie securizată, existente în numeroase țări. Cu toate acestea, angajații, partenerii de afaceri și societatea erau destul de motivați să accepte ideea. Dar compania avea — la nivel global — echipe de vânzări și canale de distribuție slabe. Fiindcă Motorola nu a fost în stare să-și coordoneze eficient forțele de vânzare (care trebuiau să ducă treaba la bun sfârșit), telefonul Iridium a sfârșit prin a fi, uneori, indisponibil atunci când era solicitat. Deci, slăbiciunea la capitolele utilitate, preț și cost, la care se adăuga o abilitate de nivel mediu în adoptare, indicau faptul că ideea sistemului Iridium avea să fie un dezastru.

Prin contrast cu aceste eșecuri, să ne gândim la NTT DoCoMo i-mode, lansat în Japonia. În 1999, atunci când cei mai mulți operatori de telefonie se concentrau asupra cursei tehnologice și a competiției de preț, în detrimentul telecomunicațiilor prin unde radio, bazate pe voce, NTT DoCoMo (cel mai mare operator de telecomunicații din Japonia) a lansat produsul i-mode — pentru a oferi internet prin telefonul

mobil. Telefonia mobilă obișnuită în Japonia atinsese un nivel înalt de sofisticare, în termeni de mobilitate, calitate a vocii, ușurință în utilizare și design al aparaturii. Dar oferea puține servicii legate de bazele de date, de genul: e-mail, acces la informații, știri și jocuri, precum și capacități de tranzacționare (care constituiau aplicațiile cele mai de succes în lumea internetului). Serviciul i-mode a adus laolaltă avantajele-cheie ale acestor două industrii alternative — telefonia mobilă și industria internetului — și a creat o utilitate unică și superioară pentru cumpărător.

În plus, serviciul i-mode oferea această utilitate excepțională în schimbul unui preț accesibil masei de cumpărători. Taxa lunară de abonament i-mode, taxa de transmisie de voce și date, plus prețul pachetului inițial se situau în zona de preț strategic „nu mai sta pe gânduri", stimulând impulsul de cumpărare și ajungând la mase cât mai curând posibil. De exemplu, taxa lunară de abonament pentru un pachet era între 100 și 300 de yeni (adică între 1 și 3 USD), rezultat al comparării cu prețul revistelor săptămânale pe care cei mai mulți japonezi le iau cu regularitate din stațiile de tren.

După ce a stabilit un preț atractiv pentru mase, NTT DoCoMo s-a luptat să obțină capacitățile de care avea nevoie pentru a furniza serviciul în cadrul țintei de cost, în scopul de a obține și profit. Iar pentru a ajunge la acest obiectiv, compania nu și-a restricționat niciodată propriile active și facilități. Deși se axa pe rolul său tradițional ca operator menit să dezvolte și să mențină o rețea de mare viteză și de mare capacitate în cadrul proiectului i-mode, a considerat că furnizarea altor elemente-cheie din oferta sa ținea de asocierea profitabilă cu producători de aparatură telefonică și furnizori de informații online.

Prin crearea unei rețele de parteneriate reciproc avantajoase, compania și-a îndeplinit scopul de a atinge și a respecta în timp ținta de cost rezultată din prețul său strategic. Deși

rețeaua sa de parteneriate implică multe firme și multe dimensiuni, doar câteva aspecte sunt relevante în cazul de față. În primul rând, NTT DoCoMo a împărtășit cu regularitate și consecvență tehnologie și know-how cu partenerii săi producători de aparatură telefonică, pentru a-i ajuta să se mențină înaintea concurenților lor. În al doilea rând, compania a jucat rolul de poartă de intrare și ieșire pentru rețeaua *wireless*, extinzând și actualizând mereu lista site-urilor prezente în meniul i-mode, în vreme ce atrăgea în această colaborare furnizori dornici să se alăture acestei inițiative și crea un ansamblu de informații menit să intensifice traficul utilizatorilor. De exemplu, preluând asupra sa facturarea către utilizatori a folosirii conținutului altor site-uri din meniu (în schimbul unui mic comision reținut de la aceștia), compania le facilita furnizorilor de informații online majore economii în costuri, în afară de faptul că le dezvolta sistemul de facturare. Și, în același timp, DoCoMo dobândea pentru sine un flux de încasări tot mai mari.

Dar și mai important este faptul că, în loc să folosească pentru crearea site-ului său Wireless Markup Language (WML) — formatul standard pentru aparatura care implementa specificațiile Wireless Application Protocol (WAP) —, i-mode folosea Compact-HTML (c-HTML). Acesta din urmă era un limbaj existent și deja utilizat pe scară largă în Japonia. În consecință, i-mode a devenit și mai atractiv pentru furnizorii de servicii online, pentru că, sub c-HTML, inginerii de software nu mai aveau nevoie de cursuri de perfecționare profesională pentru a învăța cum să-și convertească paginile de internet deja existente (proiectate inițial pentru lumea virtuală a internetului) în pagini destinate folosirii prin i-mode. Prin urmare, firmele furnizoare nu întâmpinau costuri adiționale. Și, în fine, NTT DoCoMo a încheiat colaborări cu parteneri străini cheie, precum Sun Microsystems, Microsoft și Symbian, pentru a-și reduce

cheltuielile totale de dezvoltare și a scurta timpul până la o lansare eficientă pe piață.

Un alt aspect-cheie al strategiei i-mode a fost modul în care s-a desfășurat proiectul. O echipă a fost special desemnată pentru acest proiect, dându-i-se un mandat clar și autonomie. Șeful echipei i-mode i-a ales el însuși pe cei mai mulți dintre membri și i-a implicat într-o discuție deschisă despre felul în care se putea crea o nouă piață a comunicațiilor mobile, determinându-i să se dedice proiectului. Toate acestea au creat un mediu corporatist favorabil adoptării ideii de i-mode. În plus, atitudinea de tip câștig/câștig a companiei față de partenerii săi, precum și nivelul publicului larg din Japonia (care era pregătit pentru folosirea serviciilor online de baze de date) au contribuit, împreună, la succesul i-mode.

În ceea ce privește indexul IOA, serviciul i-mode a trecut de toate cele patru criterii, așa cum se poate vedea în figura 6.7. Într-adevăr, i-mode s-a dovedit a fi un succes exploziv. La șase luni de la lansare, numărul de abonați trecuse de un milion. În doi ani, ajunsese la 21,7 milioane, numai încasările din transmisia de date multiplicându-se de o sută treizeci de ori. Până la sfârșitul lui 2003, numărul abonaților ajunsese la 40,1 milioane, iar încasările din transmisia de date, imagini și text crescuseră de la 295 milioane de yeni (2,6 milioane USD) la 886,3 miliarde de yeni (8 miliarde USD).

DoCoMo este singura companie care a fost capabilă să scoată bani din internetul accesat prin telefonul mobil. În termeni de capitalizare a pieței și de potențial de creștere profitabilă, DoCoMo își depășește acum compania-mamă, NTT.

Deși i-mode a fost un succes uriaș în Japonia, succesul său în afara granițelor acestei țări depinde de răspunsul la întrebarea dacă poate depăși barierele regionale care țin de reglementările specifice și de natura culturală și emoțională tipică, precum și de barajele cauzate de dinamica partenerială și de infrastructura economică.

După ce au trecut și de indexul ideii de ocean albastru, companiile sunt pregătite să înainteze de la problema formulării strategiei oceanului albastru către aplicarea sa. Problema care se pune acum este următoarea: cum convingi o organizație să pună în aplicare noua strategie, chiar dacă, adesea, aceasta reprezintă o semnificativă departajare de trecut? Iar chestiunea în discuție ne conduce către cea de-a treia parte a acestei cărți și către cel de-al cincilea principiu al strategiei oceanului albastru: depășirea principalelor obstacole organizaționale, adică subiectul următorului capitol.

PARTEA A III-A

IMPLEMENTAREA STRATEGIEI OCEANULUI ALBASTRU

CAPITOLUL 7

DEPĂȘIREA PRINCIPALELOR OBSTACOLE ORGANIZAȚIONALE

Odată ce o companie și-a conceput o strategie a oceanului albastru cu un model de afaceri profitabil, e timpul s-o pună în aplicare. Iar aplicarea este o provocare, desigur, pentru orice strategie. Companiile, ca și indivizii, trec adesea printr-o perioadă grea atunci când e vorba să-și transpună ideile în acțiune — fie în oceanele roșii, fie în cele albastre. Dar, comparativ cu strategia oceanului roșu, strategia oceanului albastru reprezintă o vizibilă îndepărtare de statu-quo. Această îndepărtare depinde de schimbarea direcției curbei valorice de la convergență la divergență — în condițiile unor costuri scăzute. De aici rezultă dificultățile.

Managerii ne-au asigurat că provocarea este extremă. Ei se confruntă cu patru obstacole.

Primul este cognitiv: ghidarea angajaților până la perceperea nevoii de schimbare strategică. Un ocean roșu poate să nu fie calea spre o viitoare creștere profitabilă, însă le dă oamenilor o senzație de confort și se prea poate să-i fi fost util organizației până în prezent, așa că... de ce să clătinăm barca?!

Cel de-al doilea obstacol e reprezentat de resursele limitate. Se presupune că, cu cât e mai importantă schimbarea în strategie, cu atât sunt mai mari resursele necesare pentru a o implementa. Cu toate acestea, în multe dintre organizațiile pe care noi le-am studiat, resursele au fost micșorate, nu mărite.

Cel de-al treilea constă în motivație. Cum îi motivezi pe jucătorii-cheie să acționeze rapid și tenace, pentru a se distanța de statu-quo? Acest lucru ar necesita ani de zile, iar managerii nu au la dispoziție atâta timp.

Ultimul obstacol se referă la politică. Așa cum spunea un manager, „în organizația noastră, te doborâm la pământ înainte să te ridici în picioare".

Deși toate companiile se confruntă cu aceste piedici într-o măsură mai mică sau mai mare, iar multe se pot lovi numai de anumite aspecte ale celor patru baraje, a ști cum să le depășești reprezintă cheia reducerii riscurilor organizaționale. Și asta ne conduce la cel de-al cincilea principiu al strategiei oceanului albastru: depășirea principalelor obstacole organizaționale, cu scopul de a transpune în acțiune strategia oceanului albastru.

În orice caz, pentru a reuși acest lucru în mod eficient, companiile trebuie să abandoneze ceea ce cred ele că reprezintă experiență în privința schimbării eficace. Înțelepciunea tradițională spune că, cu cât e mai mare schimbarea, cu atât mai mari vor fi resursele și timpul necesar pentru a ajunge la rezultate. E nevoie să dați la o parte înțelepciunea tradițională și să folosiți ceea ce noi numim *management într-un punct critic*. Această noțiune vă va permite să depășiți cele patru piedici rapid și cu costuri reduse, în vreme ce îi sprijiniți pe angajații care vă stau alături să se distanțeze de statu-quo.

Management în punctul critic

Să luăm cazul Departamentului de Poliție din New York (NYPD), care, în anii 1990, a pus în practică în sectorul public o strategie a oceanului albastru. Când Bill Bratton a fost numit șeful poliției newyorkeze, în februarie 1994, sorții erau împotriva lui într-un asemenea grad, încât puțini oameni ar fi putut face față funcției. În anii aceia, orașul New York se îndrepta spre anarhie. Criminalitatea se ridicase la cele mai înalte cote din toate timpurile. Furturile, atacurile mafiei, pedepsele ilegale aplicate de autorități și jafurile armate umpleau paginile ziarelor. Cetățenii trăiau în stare de asediu. Iar bugetul lui Bratton nu putea fi mărit nicicum. Într-adevăr, după trei decenii de creștere a criminalității în acest oraș, sociologii ajunseseră la concluzia că metropola era insensibilă față de intervențiile poliției. Locuitorii se plângeau în gura mare. Un titlu de pe prima pagină a ziarului *New York Post* vocifera: „Dave, fă ceva!" — o aluzie directă la primarul de atunci, David Dinkins, chemat să înăbușe rapid criminalitatea.[1] În condițiile unor salarii de mizerie și a unei munci periculoase, a turelor lungi și a nesemnificativelor speranțe de avansare într-un sistem de promovare blocat din cauza ocupării posturilor până la pensionare, moralitatea, printre cei 36 000 de ofițeri de poliție, se situa la cel mai scăzut nivel. Asta ca să nu mai vorbim de efectele demoralizante ale suspendării fondurilor, ale echipamentului uzat și ale corupției.

În termeni de afaceri, NYPD era o instituție fără bani și cu 36 000 de angajați legați de statu-quo, nemotivați și prost plătiți; cu o bază de clienți nemulțumiți — locuitorii orașului; și cu o performanță în declin rapid, dacă e s-o măsurăm după creșterea infracționalității, a fricii și a dezordinii publice. Războaiele vechi dintre bande și politica puneau capac. Pe scurt, a conduce NYPD spre aplicarea unei cotituri strategice era un coșmar managerial dincolo de imaginația celor mai mulți executivi. Concurența (adică infracționalitatea) era puternică și înfloritoare.

Și totuși, în mai puțin de doi ani, și fără o creștere a bugetului, Bratton a transformat New York-ul în cea mai sigură metropolă din Statele Unite. A ieșit din apele oceanului roșu printr-o politică a oceanului albastru care a revoluționat poliția americană, așa cum era aceasta cunoscută pe atunci. Între 1994 și 1996, instituția a ieșit învingătoare, pe măsură ce se arătau

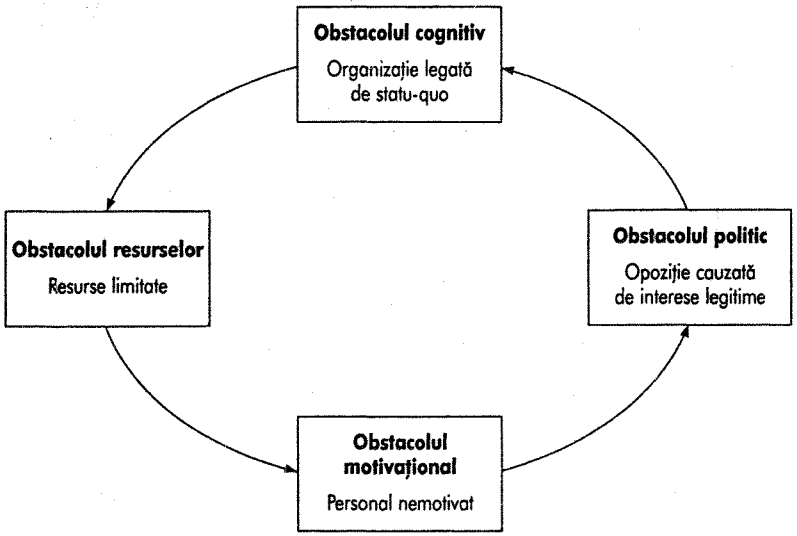
și „profiturile": delictele se împuținaseră cu 39%, omorurile scăzuseră cu 50%, iar furturile se răriseră cu 35%. Și clienții ieșiseră învingători: sondajele Gallup arătau că încrederea publicului în NYPD urcase de la 37% la 73%. În fine, și angajații ieșiseră învingători: cercetările interne dovedeau că satisfacția la locul de muncă în NYPD se ridicase la un nivel fără precedent. Așa cum spunea un polițist de stradă, „am merge până în iad și înapoi pentru omul ăsta". Dar poate cel mai impresionant lucru a fost că schimbările au dăinuit și în urma liderului care le-a inițiat, implicând o cotitură fundamentală în cultura și strategia organizațională a NYPD. Chiar și după plecarea lui Bratton, în 1996, rata criminalității a continuat să scadă.

În crearea unei prăpăstii față de statu-quo, puțini lideri corporatiști au de înfruntat obstacole organizaționale la fel de speciale ca acelea de care s-a lovit Bratton. Dar, indiferent de conjunctura organizațională, chiar și mai puțini sunt capabili să orchestreze tipul de salt în performanță pe care l-a realizat Bratton (ca să nu mai vorbim de stringența piedicilor pe care le-a întâmpinat el). Până și Jack Welch a avut nevoie de aproape zece ani și de zeci de milioane de dolari pentru restructurare și educare, înainte de a transforma GE într-o instituție energică și productivă.

Mai mult decât atât, în ciuda înțelepciunii tradiționale, Bratton a obținut aceste rezultate de breșă într-un timp record, cu resurse puține, în vreme ce se lupta să ridice moralul angajaților și să creeze o situație de câștig pentru toți cei implicați. Și nu era prima răsturnare strategică reușită de Bratton. Era cea de-a cincea, fiecare fiind realizată în ciuda celor patru obstacole de care managerii se plâng în permanență că le limitează abilitatea de a pune în practică strategia oceanului albastru. Adică: obstacolul cognitiv, care îi împiedică pe angajați să vadă necesitatea unei schimbări radicale; obstacolul resurselor limitate, care este endemic în cadrul firmelor; obstacolul motivațional, care descurajează și demoralizează personalul; și obstacolul politic, legat de rezistențele interne și externe la schimbare (vezi figura 7.1).

FIGURA 7.1

Cele patru obstacole organizaționale în aplicarea strategiei



Pârghia centrală: factorii de influență disproporționați

Managementul într-un punct critic își are originea în domeniul epidemiologiei și în teoria punctelor critice.[2] Este legată de ideea că, în orice organizație, schimbările fundamentale se pot petrece rapid atunci când convingerile și energiile unei mase critice de oameni creează o mișcare epidemică în direcția unei idei. Iar cheia pentru a dezlănțui o mișcare epidemică este concentrarea, nu dispersarea.

Managementul în punctul critic se clădește pe realitatea corporatistă rareori exploatată conform căreia, în fiecare organizație, există *oameni*, *acțiuni* și *activități* care exercită o *influență disproporționată* asupra performanței. Prin urmare, contrar înțelepciunii tradiționale, apariția la orizont a unei provocări masive nu cere un răspuns la fel de masiv în zona în care se obțin câștigurile datorate performanței, prin investirea de timp și resurse pe măsură. Mai degrabă e vorba de conservarea resurselor și reducerea timpului. Iar aceste două aspecte se pot realiza prin identificarea și apoi potențarea factorilor de influență disproporționată dintr-o organizație.

Principalele probleme la care dau răspunsuri liderii în punctul critic sunt următoarele: Ce factori sau acțiuni exercită o influență pozitivă disproporționată pentru a ne departaja de statu-quo? Pentru a obține efectul maxim din fiecare categorie de resurse? Pentru a-i motiva pe jucătorii-cheie să înainteze agresiv spre schimbare? Și pentru a înlătura obstacolele politice care adesea ni se așază în cale, în ciuda celor mai bune strategii? Focalizându-și atenția asupra punctelor de influență disproporționată, liderii confruntați cu un punct critic pot răsturna cele patru piedici care limitează aplicarea strategiei oceanului albastru. Și pot face asta rapid și cu costuri reduse.

Să vedem în ce fel puteți potența factorii de influență disproporționată pentru a răsturna toate cele patru obstacole, trecând de la idee la faptă în implementarea strategiei oceanului albastru.

Depășirea obstacolului cognitiv

În multe răsturnări de situație și transformări corporatiste, cea mai grea bătălie este, pur și simplu, aceea de a-i face pe oameni conștienți de nevoia unei transformări strategice și de a le obține acordul privind cauzele acesteia. Cei mai mulți

CEO vor încerca să-și construiască raționamentul în favoarea schimbării pe baza unor simple cifre, insistând asupra faptului că firma și-a stabilit (și trebuie să atingă) rezultate mai bune: „Există numai două alternative în privința performanței: să ne atingem țintele sau să le ratăm."

Dar, așa cum știm cu toții, cifrele pot fi manipulate. Accentul pus pe extinderea obiectivelor încurajează abuzul în cadrul procesului de stabilire a bugetului. Iar acest abuz duce, în consecință, la ostilitate și suspiciune între diferitele departamente ale organizației. Chiar și atunci când cifrele nu sunt manipulate, ele pot induce în eroare. De pildă, agenții de vânzări remunerați pe bază de comision sunt rareori sensibili la costurile implicate în vânzările pe care le fac.

Mai mult, oamenii se atașează arareori de mesajele transmise prin cifre. Argumentația pentru schimbare pare abstractă și este respinsă în zona managerilor de linie, care sunt exact oamenii de care un CEO are nevoie pentru a reuși. Aceasta se întâmplă deoarece, pe de o parte, managerii ale căror divizii se descurcă bine vor considera că nu lor trebuie să li se adreseze criticile — problema este a managementului de vârf; pe de altă parte, managerii acelor divizii care au performanțe slabe simt că e ca și cum li s-ar da un preaviz — iar oamenii care se tem pentru siguranța slujbei probabil că vor sonda piața locurilor de muncă în loc să încerce să rezolve problemele companiei.

Managementul în punctul critic nu se bazează pe cifre pentru a crea o breșă în obstacolul cognitiv de care se lovește organizația. Pentru a da la o parte rapid barajul cognitiv, liderii aflați în punctul critic (precum Bratton) cercetează îndeaproape efectul influenței disproporționate. Adică îi determină pe oameni să vadă și să trăiască nemijlocit realitatea dură. Cercetările făcute în domeniul neuroștiinței și al științelor cognitive arată că oamenii își amintesc și răspund cel mai eficient la ceea ce văd și experimentează ei înșiși. „Să vezi în-

seamnă să crezi." Pe tărâmul experienței, stimulii pozitivi consolidează comportamentul, în vreme ce stimulii negativi schimbă atitudini și comportamente. Mai simplu spus, dacă un copil pune degetul pe înghețată și o gustă, atunci, cu cât gustul e mai bun, cu atât va fi mai mare șansa ca el s-o guste în mod repetat. Niciun sfat părintesc nu este necesar pentru a încuraja acest comportament. Și invers, după ce un copil pune degetul pe o sobă încinsă, nu va mai repeta acest gest niciodată. După o experiență negativă, copilul își va schimba comportamentul din proprie inițiativă. Din nou, nicio cicăleală părintească nu mai e necesară.[3] Pe de altă parte, experiențele care nu implică atingere, vedere sau simțire a rezultatelor concrete (așa cum sunt cele prezentate printr-o abstractă foaie de hârtie plină cu cifre) sunt lipsite de impact și uitate cu ușurință.[4]

Managementul în punctul critic se edifică pe această perspectivă pentru a inspira o schimbare rapidă în convingeri, care să fie *determinată lăuntric de propriul acord al oamenilor*. În loc să se bazeze pe cifre pentru a dărâma obstacolul cognitiv, astfel de lideri îi fac pe oameni să simtă nevoia de schimbare — iar pentru asta au la dispoziție două căi.

Trecerea prin „tunelul electric"

Pentru a schimba un anumit statu-quo, angajații trebuie să se afle față în față cu cele mai problematice chestiuni operaționale. Nu permiteți ca șefii cei mari, șefii de nivel mediu sau orice alți angajați să facă presupuneri în legătură cu realitatea. Cifrele sunt discutabile și seci, dar confruntarea directă cu slaba performanță este șocantă și inevitabilă — prin urmare, îndeamnă la acțiune. Această experiență directă exercită o influență disproporționată asupra eliminării rapide a obstacolului cognitiv din mințile oamenilor.

Să luăm în considerare următorul exemplu. În anii 1990, sistemul de transport subteran din New York stârnea teamă

într-o asemenea măsură, încât fusese supranumit „tunelul electric". Încasările scădeau într-un ritm amețitor, pe măsură ce locuitorii orașului boicotau sistemul. Dar membrii poliției de tranzit negau situația. De ce? Fiindcă numai 3% dintre crimele majore din oraș se petreceau în metrou. Deci, indiferent cât de tare se plângea populația, strigătele ajungeau la niște urechi surde. Nu exista percepția nevoii de a regândi strategia poliției.

Apoi Bratton a fost numit șef și, într-o perioadă de numai câteva săptămâni, a orchestrat în convingerile poliției municipale o întoarcere la 180° față de vechiul statu-quo. Cum? În niciun caz prin forță. Și nici prin contestarea statisticilor. Ci determinându-i pe polițiștii din vârful și de la mijlocul ierarhiei (începând cu el însuși) să circule cu metroul zi și noapte. Până să apară Bratton, acest lucru nu se mai făcuse.

Deși statisticile puteau să le spună polițiștilor că metroul era un mijloc de transport sigur, ceea ce vedeau ei pentru prima dată era ceea ce vedea newyorkezul în fiecare zi: un sistem aflat la limita anarhiei. Bandele de tineri delincvenți străbăteau vagoanele, oamenii săreau peste bariere fără să plătească, iar călătorii aveau peste tot în fața ochilor graffiti, cerșetori agresivi și beți lungiți pe bănci. Poliția nu mai putea să fugă de oribilul adevăr. Nimeni nu mai putea afirma că strategiile existente ale poliției nu necesitau o semnificativă — și rapidă — îndepărtare de statu-quo.

Arătându-le superiorilor cea mai neagră realitate, și dumneavoastră le puteți converti rapid convingerile. O abordare similară funcționează și pentru a vă ajuta să-i sensibilizați urgent pe superiori în direcția nevoilor unui lider. Cu toate acestea, puțini lideri pot exploata puterea acestui stringent apel la trezire. Ei fac, mai degrabă, opusul. Încearcă să adune susținători bazându-se pe cifre, cărora le lipsește caracterul presant și elanul. Sau încearcă să expună cel mai exemplar raționament de care este capabilă excelența lor operațională

pentru a face rost de adepți. Deși aceste alternative pot funcționa, niciuna nu conduce la înlăturarea obstacolului cognitiv pe care îl au în față superiorii la fel de rapid și de remarcabil ca dezvelirea celei mai urâte fețe a realității.

De exemplu, pe vremea când Bratton conducea departamentul de poliție al Autorității de Transport a Golfului Massachusetts (MBTA), consiliul acesteia a decis să achiziționeze pentru echipajele de poliție autovehicule mici, care ar fi fost mai ieftin de cumpărat și de întreținut. Dar această inițiativă contravenea noii strategii pentru poliție elaborată de Bratton. Așa că, în loc să conteste decizia sau să-și dispute un buget mai mare (inițiativă care ar fi necesitat luni de zile de reevaluare a hotărârii, pentru ca în final să fie, probabil, respinsă), Bratton l-a invitat pe managerul general al MBTA să facă un tur al zonei, pentru a vedea districtul.

Pentru a-l ajuta pe managerul general să vadă oroarea pe care încerca el să o corecteze, Bratton l-a urcat într-o mașină micuță, exact ca acelea care aveau să fie comandate. A fixat scaunele în față, pentru a-l face să simtă cât de mic era spațiul pentru picioare pe care l-ar fi avut la dispoziție un polițist cu înălțimea de circa 1,85 m. Apoi l-a plimbat prin toate hârtoapele pe care le-a putut găsi. În plus, înainte de plecare, l-a rugat să-și pună centura, cătușele și pistolul — ca să vadă cât de mic era spațiul pentru obiectele necesare muncii unui polițist. După două ore, managerul general a vrut să coboare. I-a spus lui Bratton că nu înțelegea cum putea acesta să stea un timp îndelungat și de bună voie într-o mașină atât de înghesuită, fără să mai ia în calcul un infractor pe bancheta din spate. Astfel, Bratton a obținut mașinile mai mari pe care strategia lui le impunea.

Contactul cu clienții nemulțumiți

Pentru a doborî obstacolul cognitiv, nu numai că trebuie să vă scoateți managerii din birouri pentru a-i duce să vadă

ororile operaționale, dar mai trebuie și să-i faceți să-i asculte cu propriile urechi pe cei mai nemulțumiți clienți. Nu vă bazați pe cercetările de piață. În ce măsură observă echipa dumneavoastră de top piața — într-o manieră activă și directă — și cât de des se întâlnește cu cei mai contrariați cumpărători pentru a le cunoaște preocupările? V-ați întrebat vreodată de ce personalul de la vânzări nu împărtășește încrederea dumneavoastră în produsul pe care îl oferiți? Mai simplu spus, nu există un substitut pentru întâlnirea și ascultarea directă a clienților nemulțumiți.

La sfârșitul anilor 1970, Districtul 4 de Poliție din Boston — în care se găseau Symphony Hall (cu sala sa de concerte socotită printre primele în lume), Christian Science Mother Church și alte instituții culturale — trecea printr-un serios val de criminalitate. Cetățenii erau din ce în ce mai temători. Rezidenții își vindeau casele și plecau, împingând prin aceasta comunitatea într-o spirală descendentă. Dar chiar dacă locuitorii părăseau zona în grup, forțele de poliție de sub conducerea lui Bratton considerau că-și făceau bine datoria. Indicatorii de performanță pe care ei obișnuiau să-i ia ca reper în mod tradițional atunci când se comparau cu alte departamente de poliție erau la cote înalte: timpul de răspuns la apelurile 911 era scurt, iar numărul celor arestați pentru delicte grave era mare. În cele din urmă, pentru a rezolva acest paradox, Bratton a organizat, în primărie, o serie de întâlniri între ofițerii săi de poliție și locuitorii din vecinătate.

N-a durat mult până să se constate existența unei prăpăstii între percepțiile celor două părți. Deși ofițerii de poliție se mândreau cu timpul scurt de răspuns și cu recordurile în rezolvarea delictelor majore, aceste eforturi treceau neobservate și neapreciate de cetățeni, deoarece prea puțini se simțeau amenințați de rețelele de criminalitate. Ceea ce-i făcea să se victimizeze și îi agresa se reducea la niște factori de iritare minori (dar constanți): beți, cerșetori, prostituate și graffiti.

Întâlnirile de la primărie au condus la o perspectivă de ansamblu asupra priorităților care trebuiau luate în calcul de către poliție, în scopul concentrării strategiei oceanului albastru asupra așa-numitelor „ferestre sparte". După asta, delincvența a scăzut, iar populația s-a simțit din nou în siguranță.

Deci, atunci când doriți să atrageți atenția organizației dumneavoastră asupra nevoii de a face o schimbare strategică și de a vă îndepărta de statu-quo, vă construiți demonstrația cu ajutorul cifrelor? Sau vă puneți managerii, angajații și superiorii (inclusiv propria persoană) față în față cu cele mai problematice aspecte operaționale? Vă conduceți managerii spre o întâlnire cu piața, pentru a asculta vociferările celor mai nemulțumiți clienți? Sau vă lipsiți de propria opinie și expediați chestionare de marketing?

Depășirea obstacolului resurselor

După ce oamenii dintr-o organizație acceptă nevoia de schimbare strategică și cad de acord (mai mult sau mai puțin) asupra planului de ansamblu al unei noi strategii, cei mai mulți lideri se confruntă cu realitatea seacă a resurselor limitate. Oare au ei banii necesari pentru a fi cheltuiți pe schimbările propuse? În acest punct, cei mai mulți CEO care pledează pentru reformă aleg una din două: ori își menajează ambițiile și își demoralizează forța de muncă în mod constant, ori se luptă pentru a primi mai multe resurse din partea bancherilor și a acționarilor (un proces care ia timp și distrage atenția de la problemele din substrat). Nu înseamnă că această metodă nu este necesară sau că nu merită a fi încercată, dar acumularea mai multor resurse este, adesea, un proces îndelungat, încărcat de conotații politice.

Cum determinați o organizație să aplice o schimbare strategică având la dispoziție mai puține resurse? În loc să se focalizeze asupra obținerii mai multor resurse, liderii aflați

în punctul critic se concentrează asupra multiplicării valorii resurselor de care dispun deja. Când vine vorba de resurse insuficiente, apar trei factori de influență disproporționată pe care executivii îi pot potența, pentru ca, pe de o parte, să descătușeze alte resurse gratuite, iar pe de altă parte, să multiplice valoarea fiecărei resurse obținute. Acești factori sunt: punctele fierbinți, punctele reci și tocmeala.

Punctele fierbinți sunt acele activități care solicită resurse mici, dar au un mare potențial de câștig. Prin contrast, *punctele reci* sunt activități mari consumatoare de resurse, dar cu un impact mic asupra performanței. În orice organizație, atât punctele fierbinți, cât și cele reci, de obicei abundă. *Tocmeala* se referă la negocierea resurselor pe care organizația le are în exces într-un anumit domeniu, în schimbul resurselor în exces de care dispune o altă organizație — în scopul de a acoperi deficitul de resurse. Învățând să-și folosească resursele curente în mod adecvat, companiile pot descoperi adesea că reușesc să înlăture cu desăvârșire barajul resurselor insuficiente.

Deci, ce acțiuni vă consumă cele mai importante resurse, deși au un impact restrâns asupra performanței? Și invers, care activități au cel mai mare impact asupra performanței, deși sunt în criză de resurse? Atunci când problemele sunt puse în acest fel, organizațiile își fac rapid o idee despre cum să scoată din circuit acele resurse folosite cu eficiență mică, pentru a le redirecționa spre zone de mare impact. Astfel, sunt simultan urmărite și îndeplinite două condiții: costuri mai mici și valoare mai mare.

Redistribuirea resurselor către punctele fierbinți

Predecesorii lui Bratton din cadrul Poliției de Tranzit din New York au argumentat că — pentru a securiza incintele metroului — ar fi trebuit să aibă câte o patrulă pentru fiecare tronson și pentru fiecare intrare și ieșire. Pentru a reuși o

creștere a profiturilor (adică o scădere a criminalității), ar fi însemnat să crească și costurile (cuantificate în numărul ofițerilor de poliție) de atâtea ori, încât nu ar mai fi fost posibilă soluția — dată fiind condiția de buget insuficient. Logica din substrat era că o creștere a performanței putea fi realizată numai cu o creștere proporțională a resurselor — aceeași logică inerentă, care ghidează perspectiva celor mai multe companii asupra creșterilor de performanță.

Oricum, Bratton a obținut cea mai dramatică scădere a criminalității, fricii și dezordinii de la metrou din toată istoria poliției de tranzit. Și a reușit acest lucru nu cu polițiști mai mulți, ci cu polițiști postați în punctele fierbinți. Analizele pe care le făcuse scoteau la lumină faptul că, deși metroul era un labirint de linii, intrări și ieșiri, imensa majoritate a infracțiunilor se petrecea în numai câteva stații și numai pe câteva tronsoane. A descoperit și că acele puncte fierbinți aveau mare nevoie de atenția poliției, deoarece exercitau un efect disproporționat asupra performanței de ansamblu, în vreme ce liniile și stațiile care aproape niciodată nu raportau vreo activitate criminală beneficiau de același număr de polițiști ca și celelalte. Soluția consta într-o completă redirecționare a polițiștilor în punctele fierbinți din subteran, pentru a face față elementelor criminale. Iar criminalitatea a început să dea înapoi, în condițiile în care dimensiunea forțelor de poliție a rămas constantă.

În mod similar, înainte de sosirea lui Bratton la NYPD, subdepartamentul de narcotice avea program de la 9:00 la 17:00, activitatea se desfășura numai în zilele lucrătoare și reprezenta mai puțin de 5% din totalul resurselor umane ale departamentului. Căutând resurse pentru punctele fierbinți, într-una dintre întâlnirile inițiale cu șefii NYPD, adjunctul lui Bratton pe probleme de strategie de combatere a criminalității, Jack Maple, a întrebat persoanele prezente la întâlnire care era estimarea lor asupra procentului din totalul crimelor care putea fi atribuit folosirii drogurilor. Cei mai mulți au

opinat că 50%, alții 70%. Cel mai mic procent a fost de 30%. În aceste circumstanțe, a punctat Maple, era greu de crezut că divizia de narcotice, însemnând mai puțin de 5% din forțele NYPD, nu era substanțial subdimensionată. Mai rău, s-a dovedit că ofițerii patrulau, în mare, de luni până vineri, deși cele mai multe droguri se vindeau în weekend, perioadă în care se petreceau, cu consecvență, și cele mai multe infracțiuni legate de droguri. De ce? Pentru că așa fusese dintotdeauna. Fusese un *modus operandi* indiscutabil.

Când aceste fapte au fost prezentate și punctele fierbinți au fost identificate, raționamentul lui Bratton pentru o realocare majoră a personalului și a resurselor în cadrul NYPD a fost rapid acceptat. În concordanță cu decizia luată în comun, Bratton a redistribuit ofițerii și resursele către punctele fierbinți, iar criminalitatea a primit o grea lovitură.

Dar de unde a făcut el rost de resurse pentru a-și atinge obiectivul? Simultan, a evaluat și punctele reci ale instituției sale.

Redirecționarea resurselor din punctele reci

Liderii trebuie să disponibilizeze resurse cercetând punctele reci. Revenind la problema metroului, Bratton a descoperit că unul dintre cele mai importante puncte reci era reprezentat de polițiștii care îi însoțeau pe delincvenți în instanță. În medie, unui ofițer îi trebuiau șaisprezece ore pentru a conduce pe cineva în centrul orașului, la proces, chiar și pentru cele mai mărunte infracțiuni. Acesta era un timp în care ofițerii nu patrulau în metrou și nu adăugau valoare muncii lor.

Bratton a provocat sistemul. În loc să aducă delincvenții la tribunal, el a adus instanțele de judecată la aceștia, folosind așa-numitele „rable" — a recondiționat autobuzele vechi, transformându-le în stații de poliție în miniatură, parcate la suprafață, în dreptul stațiilor de metrou. Acum, în loc să

târască un suspect de-a lungul și de-a latul orașului până la tribunal, ofițerul de poliție trebuia să-l escorteze doar până la nivelul străzii, la autobuz.

Această idee a dus la scurtarea timpului de judecată de la șaisprezece ore la numai una, disponibilizând mai mulți ofițeri pentru a patrula în metrou și a prinde infractorii.

Implicarea într-o tocmeală

În afară de realocarea internă a resurselor pe care o organizație deja le stăpânește, liderii aflați în punctul critic negociază cu abilitate resurse de care dispun și de care nu au nevoie, în schimbul celor care le prisosesc altora. Să revedem cazul lui Bratton. Șefii instituțiilor din sectorul public știu că dimensiunea bugetelor lor și numărul oamenilor pe care îi au în subordine sunt adesea obiectul unor dezbateri aprinse, deoarece este de notorietate faptul că resursele sectorului public sunt limitate. Aceasta îi face refractari pe șefii instituțiilor publice la ideea de a-și face cunoscute resursele excedentare, ca să nu mai vorbim de soluția de a le da în folosință altor departamente ale unor instituții mai mari. Totul se întâmplă din cauza riscului de pierdere a controlului asupra acestor resurse. Unul din rezultate este acela că, de-a lungul timpului, unele instituții au ajuns să fie înzestrate cu resurse de care nu au nevoie, chiar și atunci când le lipsesc alte resurse, de care ar avea nevoie.

În 1990, la preluarea postului de șef al Poliției de Tranzit din New York, consilierul general al lui Bratton și sfătuitorul său pe probleme de politică, Dean Esserman (în prezent, șef al poliției din Providence, Rhode Island), a jucat un rol-cheie în ceea ce noi am numit „tocmeală". Esserman a descoperit că divizia de Tranzit, care avea mare nevoie de spațiu pentru birouri, dispunea de o rezervă de autovehicule neînmatriculate, cu mult peste nevoile sale. Pe de altă parte, divizia de Elibe-

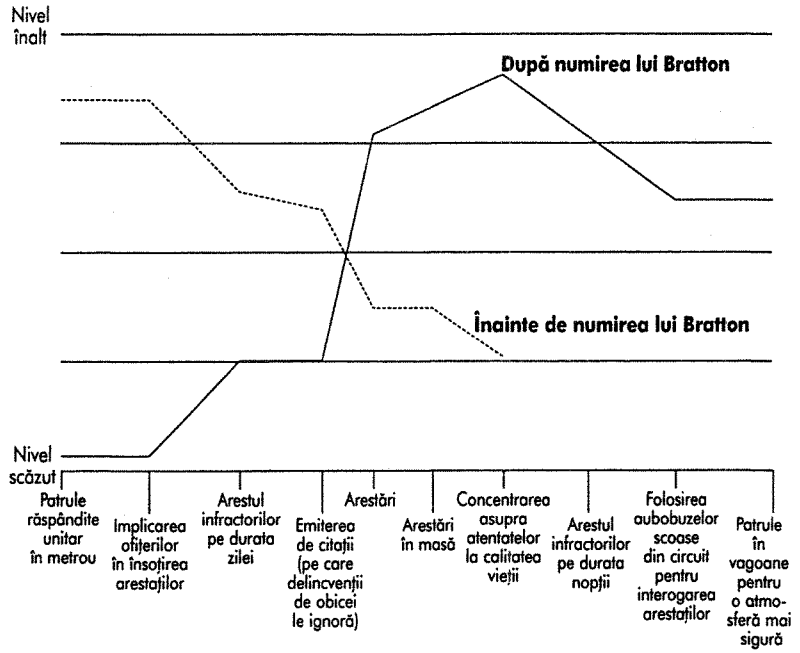
rări Condiționate din New York avea nevoie de mașini, dar dispunea în exces de spațiu pentru birouri. Esserman și Bratton au propus un târg evident, care a fost acceptat cu recunoștință de către oficialii acestor divizii. În ceea ce-i privea, ofițerii diviziei de Tranzit au fost încântați să primească primul etaj al unei clădiri de primă mână, situată în centrul orașului. Această afacere a alimentat credibilitatea de care se bucura Bratton în interiorul organizației, lucru care i-a facilitat ulterior introducerea mai multor schimbări fundamentale. În același timp, l-a recomandat în fața șefilor săi politici ca pe un om care rezolvă problemele.

Figura 7.2 ilustrează cât de radical a redirecționat Bratton resursele departamentale ale Poliției de Tranzit, pentru a ieși din oceanul roșu și a-și aplica strategia oceanului albastru. În acest caz, ordonata arată nivelul corespunzător de alocare a resurselor, în vreme ce abscisa marchează diferitele elemente strategice în care s-au făcut investiții. Diminuând sau eliminând complet unele caracteristici tradiționale ale Poliției de Tranzit din New York, în timp ce dezvolta altele sau crea trăsături cu totul noi, Bratton a reușit o conversie dramatică în alocarea resurselor.

În vreme ce eliminarea și diminuarea conduceau la scăderea costurilor pentru organizație, dezvoltarea anumitor elemente sau crearea unora noi necesitau investiții suplimentare. Totuși, așa cum puteți vedea pe vela strategică, investiția de ansamblu a resurselor a rămas mai mult sau mai puțin constantă. În același timp, valoarea oferită cetățenilor a urmat o traiectorie ascendentă. Eliminarea practicii de acoperire a întregului sistem de transport subteran și înlocuirea acesteia cu o strategie țintită asupra punctelor fierbinți a făcut ca poliția de tranzit să fie capabilă să combată criminalitatea mai eficient și mai profitabil. Reducerea implicării ofițerilor în procesul de judecată sau în punctele reci, precum și crearea acelor autobuze cu rol de instanță au sporit semnificativ valoarea forțelor

FIGURA 7.2

Vela strategică în cazul Poliției de Tranzit — cum a realocat Bratton resursele



de poliție, permițându-le ofițerilor să-și aloce timpul și atenția în direcția securizării metroului. Creșterea nivelului investițiilor în combaterea crimelor care atentau la calitatea vieții (mai mult decât a marii criminalități) a redirecționat resursele poliției spre crimele care prezentau un pericol perpetuu pentru viața cotidiană a cetățenilor. Prin intermediul acestor mișcări, Poliția de Tranzit din New York a îmbunătățit semnificativ performanța ofițerilor săi, care erau acum eliberați de frecușurile administrative și primiseră sarcini clare, legate de tipul de

delicte pe care ar fi trebuit să se axeze și de locul în care să le combată.

Deci, dumneavoastră vă alocați resursele pe baza unor presupuneri învechite sau faceți cercetări și vă concentrați resursele în punctele fierbinți? Unde anume sunt localizate punctele fierbinți? Ce activități au cel mai mare impact asupra performanței, dar sunt lipsite de resurse? Unde anume se află punctele reci? Ce activități dispun de prea multe resurse, dar au un impact redus asupra performanței? Aveți un negociator — și pentru ce anume vă puteți tocmi?

Depășirea obstacolului motivațional

Pentru a ajunge în punctul critic al organizației și a aplica strategia oceanului albastru, trebuie să atrageți atenția angajaților asupra nevoii de schimbare strategică și să identificați cum poate fi aceasta realizată în condiții de resurse limitate. Dar, pentru ca noua strategie să devină o mișcare de masă, oamenii trebuie nu doar să admită nevoia care trebuie satisfăcută, ci și să acționeze în direcția respectivă într-o manieră susținută și plină de sens.

Cum puteți motiva masa de angajați, rapid și cu costuri scăzute? Când cei mai mulți lideri de afaceri vor să se departajeze de statu-quo și să-și transforme organizațiile, ei emit viziuni strategice mărețe și le transformă în masive inițiative, mobilizatoare de sus în jos. Acționează pe baza presupunerii conform căreia, pentru a crea reacții masive, se impun — proporțional — acțiuni masive. Dar acesta este adesea un proces greoi, costisitor și consumator de timp, având în vedere larga varietate a nevoilor motivaționale prezente în cele mai multe companii. Iar viziunile strategice de ansamblu inspiră adesea servicii aflate la limita acceptabilului, în locul acțiunii dorite. Ar fi mai ușor să răsucești un portavion într-o cadă.

Sau există o altă cale? În loc să disperseze în toate direcțiile eforturile de schimbare, liderii aflați în punctul critic aleg cursul invers și caută o concentrare masivă. În demersul de motivare a angajaților, ei se axează pe trei factori cu influență disproporționată, pe care noi i-am numit astfel: pivoții, managementul de acvariu și atomizarea.

Vedere de detaliu asupra pivoților

Pentru ca o schimbare strategică să aibă un impact real, angajații de la toate nivelurile trebuie să acționeze ca o masă. Oricum, pentru a declanșa o mișcare epidemică de energie pozitivă, nu ar trebui să împrăștiați eforturi diluate. Mai degrabă, ar trebui să vă concentrați eforturile asupra *pivoților*, adică a factorilor-cheie de influență dintr-o organizație. Acești oameni din interior sunt niște lideri naturali, sunt respectați și au putere de convingere asupra celorlalți, ori au abilitatea de a acorda sau de a bloca accesul la resurse. Este la fel ca în cazul pivoților de pe pista de bowling — când îi lovești în mod adecvat, toate celelalte popice încep să cadă. Această metodă scutește organizația de a se angrena în discuții cu fiecare în parte, totuși fiecare este influențat și schimbat. Și, deoarece în fiecare organizație există un număr relativ mic de factori-cheie de influență (care tind să împărtășească probleme și preocupări comune), este relativ ușor pentru un CEO să-i identifice și să-i motiveze.

De exemplu, în cadrul NYPD, Bratton și-a ațintit privirea asupra a șaptezeci și șase de șefi ai secțiilor de poliție, socotindu-i pivoți — deci, factorii săi de influență. De ce? Fiindcă fiecare șef de secție controla în mod direct între două sute și patru sute de ofițeri de poliție. Prin urmare, entuziasmul acestor șaptezeci și șase de capi ar fi avut efectul unui val, atingând alte 36 000 de persoane și motivându-le pentru a adopta noua strategie a poliției.

Pivoți într-un acvariu

La baza motivării pivoților într-o manieră susținută și logică stă inițiativa de a le pune în lumină acțiunile într-un mod repetat și foarte vizibil. La acest lucru ne referim atunci când spunem management de *acvariu*. Într-un asemenea acvariu, acțiunile și lipsa de acțiune a pivoților devin la fel de transparente pentru ceilalți ca și în cazul peștilor. Creând pentru pivoți un mediu similar unui acvariu, sporiți semnificativ șansele de a observa lipsa de acțiune a cuiva. Cei care rămân în urmă se trezesc puși în lumină, situație în care este orchestrată o evaluare corectă, astfel încât agenții de schimbare să reacționeze rapid. Pentru ca managementul de acvariu să funcționeze, trebuie bazat pe transparență, includere și evaluare corectă a fiecăruia.

La NYPD, acvariul lui Bratton consta în întâlniri bisăptămânale, menite să treacă în revistă strategia împotriva criminalității (cunoscute și sub numele de Compstat). Acestea aveau rolul să-i aducă laolaltă pe șefii cei mai importanță ai orașului, pentru a fi evaluate performanțele tuturor celor șaptezeci și șase de șefi de secții teritoriale, referitor la aplicarea noii strategii. Prezența era obligatorie pentru toți șefii zonali. De asemenea, li se cerea să participe și generalilor cu trei stele, adjuncților din secții și directorilor responsabili cu serviciile publice. Bratton însuși participa ori de câte ori era posibil. În baza noilor directive strategice, fiecare șef districtual era chestionat asupra descreșterii sau creșterii performanței sale în combaterea infracționalității — și asta în fața colegilor și a superiorilor. Enorme hărți și grafice computerizate (afișate pe niște panouri suspendate) le erau arătate tuturor, ilustrând vizual, în termeni fără echivoc, performanța fiecăruia în implementarea noi strategii. Fiecare șef avea responsabilitatea să explice partea sa de hartă, descriind în ce fel au rezolvat problemele ofițerii săi și conturând motivele pentru care nivelul performanței urcase ori coborâse. Aceste

ședințe cu caracter de incluziune au făcut ca, instantaneu, rezultatele și responsabilitățile fiecăruia să devină clare și transparente pentru oricine.

În consecință, o vie cultură a performanței a fost creată în numai câteva săptămâni (nu luni și nu ani!), deoarece niciun pivot nu voia să fie făcut de rușine în fața altora; în schimb, toți voiau să strălucească în fața egalilor și a superiorilor. Într-un acvariu, șefii teritoriali incompetenți nu-și mai puteau ascunde multă vreme eșecurile, dând vina pentru rezultatele din propriul district pe deficiențele din districtele învecinate — fiindcă vecinii lor erau de față și le puteau răspunde. Într-adevăr, pe prima pagină a mapei distribuite la fiecare ședință era tipărită imaginea unui șef teritorial dând explicații în fața celorlalți, detaliu care sublinia faptul că șeful era responsabil și răspunzător de rezultatele arealului în care acționa.

În aceeași conjunctură simbolică, pentru performerii de top, acvariul a reprezentat o oportunitate de a obține recunoaștere pentru eforturile depuse în zona de care răspundeau și în ajutorarea altora. De asemenea, întâlnirile le dădeau ocazia liderilor de la centru să compare, pe baza experienței, explicațiile date de fiecare. Înainte de sosirea lui Bratton, comandanții de zonă arareori se întâlneau în grup. De-a lungul timpului, acest tip de management — de acvariu — s-a infiltrat în nivelurile inferioare, pe măsură ce șefii de secție își încercau mâna cu propriile versiuni ale întâlnirilor inițiate de Bratton. În condițiile în care performanțele lor în implementarea strategiei erau puse în lumina reflectoarelor, șefii din poliție erau extrem de motivați să-și țină toți ofițerii sub control, aliniați în direcția noii strategii.

În orice caz, pentru ca aceste idei să funcționeze, organizațiile trebuie ca, simultan, să evalueze acest *modus operandi* în cadrul unui proces corect. Prin *proces corect* înțelegem: să fie angajați în proces toți oamenii afectați de schimbare, să li se explice fundamentul decizional și motivele pentru care vor

fi promovați sau excluși în viitor și să se stabilească niște așteptări clare referitor la ce înseamnă performanța fiecăruia. La întâlnirile NYPD în care se trecea în revistă strategia împotriva criminalității, nimeni nu putea argumenta că terenul de joc nu era același pentru toți. Toți pivoții erau introduși în acvariu. Exista o mare transparență în evaluarea performanțelor fiecărui comandant și a felului în care se legau acestea de avansare ori demitere. În fiecare ședință erau stabilite așteptări clare în privința a ceea ce trebuia să se întâmple cu performanța fiecăruia.

Astfel, procesul corect le indica oamenilor că exista un teren de joc și că liderii prețuiau valoarea intelectuală și emoțională a angajaților, în ciuda tuturor schimbărilor necesare. Acest lucru tempera cu succes sentimentele de suspiciune și îndoială — care sunt, aproape inevitabil, prezente în mințile angajaților atunci când o companie încearcă să facă o cotitură strategică majoră. Suportul oferit de un proces corect, combinat cu accentul pus de acvariu strict pe performanță, impulsionează oamenii și îi sprijină de-a lungul evoluției lor, demonstrând respectul intelectual și emoțional al managerilor pentru angajați. (Pentru o discuție mai amplă asupra noțiunii de proces corect și a implicațiilor sale motivaționale, vezi Capitolul 8.)

Atomizarea făcută pentru ca organizația să se schimbe singură

Ultimul factor de influență disproporționată este *atomizarea*. Aceasta se referă la încadrarea în context a provocării strategice — una dintre cele mai subtile și mai delicate sarcini ale unui lider aflat într-un punct critic. Dacă oamenii nu cred că provocarea strategică este realizabilă, schimbarea e improbabil să se producă. În raport cu acest adevăr, obiectivul lui Bratton pentru orașul New York era atât de ambițios,

încât cu greu putea fi considerat realist. Cine ar fi crezut în acțiunile pe care un individ le putea întreprinde pentru a transforma un oraș imens din cel mai periculos loc din țară în cel mai sigur? Și cine ar fi vrut să-și investească timpul și energia pentru a urmări un vis imposibil?

Pentru a face ca provocarea să fie realizabilă, Bratton și-a segmentat obiectivul în atomi digerabili, la care ofițerii de la diferite niveluri se puteau raporta. Așa cum a spus-o el însuși, provocarea cu care se confrunta NYPD era aceea de a face străzile din New York sigure „clădire după clădire, cartier după cartier, district după district". Astfel încadrată în context, provocarea era și atotcuprinzătoare, dar și posibilă. Pentru ofițerii de pe străzi, provocarea era aceea de a face din zona sau clădirea supravegheată un loc mai sigur — nimic mai mult. Pentru șefii de secții, provocarea consta în a-și securiza arealul de care răspundeau — nimic mai mult. Șefii districtului aveau și ei un obiectiv concret, pe măsura capacităților lor: să facă din districtul lor un loc mai sigur — nimic mai mult. Nimeni nu putea spune că ceea ce i se ceruse era prea greu. Și nici nu se mai putea reclama faptul că îndeplinirea sarcinilor era, în mare măsură, în afara propriilor posibilități (cu scuza: „Nu depinde de mine!"). În acest fel, responsabilitatea pentru implementarea strategiei oceanului albastru elaborată de Bratton s-a transferat de la el înspre fiecare din cei 36 000 de ofițeri de poliție.

Deci, încercați să motivați masele într-o manieră nediscriminatorie? Sau vă concentrați asupra factorilor-cheie de influență (pivoții dumneavoastră)? Puneți sub lumina reflectoarelor pivoții și îi introduceți într-un acvariu, pe baza unui proces corect? Sau cereți, pur și simplu, performanță înaltă, pentru ca apoi să încrucișați brațele, așteptând cifrele corespunzătoare trimestrului următor? Emiteți viziuni strategice mărețe? Sau vă atomizați problemele, pentru a le face rezolvabile la fiecare nivel?

Depășirea obstacolului politic

Tinerețea și competența vor ieși mereu învingătoare, în ciuda timpului și a trădărilor. Adevărat sau fals? Fals. Până și cei mai buni și mai strălucitori dintre noi sunt, de obicei, mâncați de vii de politici, intrigi și comploturi. Politica organizațională reprezintă o realitate inevitabilă a vieții publice și corporatiste. Chiar dacă o instituție a atins punctul critic în aplicarea strategiei, există în interior puternice interese legitime care se vor opune schimbărilor iminente. (Vezi, de asemenea, discuția noastră despre obstacolele ridicate în calea adoptării, din Capitolul 6.) Cu cât schimbarea devine mai probabilă, cu atât mai feroce și mai sonor se vor lupta pentru păstrarea pozițiilor lor acești factori de influență negativi (atât interni, cât și externi). Rezistența lor poate deteriora grav (și poate chiar devia) procesul de aplicare a strategiei.

Pentru a trece de aceste forțe politice, liderii aflați într-un punct critic se concentrează asupra a trei factori de influență disproporționată: îngerii salvatori, diavolii asupritori și consilierul echipei manageriale. *Îngerii* sunt cei care au cel mai mult de câștigat din conversia strategică. *Diavolii* sunt aceia care au cel mai mult de pierdut. Iar un *consilier* este un adept politic, extrem de respectat, provenind din interiorul organizației — cineva care poate să vadă din vreme câmpurile minate, și care uneori te va sprijini, alteori ți se va împotrivi.

Numirea unui consilier pentru echipa managerială de top

Cei mai mulți lideri se concentrează asupra construirii unei echipe manageriale de top care să aibă solide abilități funcționale (marketing, activități operaționale, finanțe) — iar acesta este un lucru important. Totuși, liderii aflați într-un punct critic se gândesc și la un alt rol, pe care puțini executivi îl au în vedere: un consilier. De exemplu, Bratton s-a asigurat

că are întotdeauna în echipa sa de top o persoană respectată, un senior provenind din interiorul instituției și care știe unde sunt terenurile minate pe care le-ar avea de străbătut în implementarea noii strategii a poliției. La NYPD, Bratton l-a numit pe John Timoney (în prezent, șef al poliției din Miami) ca adjunct al său (numărul doi în poliția newyorkeză). Timoney era un polițist în adevăratul sens al cuvântului, respectat și temut din cauza devotamentului său și a celor peste șaizeci de ordine și medalii primite pentru luptele la care participase. Cei douăzeci de ani petrecuți în ierarhia poliției îl învățaseră nu doar cine erau jucătorii-cheie, ci și de partea cui își jucau aceștia șansele politice. Una dintre primele sarcini pe care a avut-o Timoney a fost să-i raporteze lui Bratton în privința atitudinilor probabile ale personalului din vârful ierarhiei față de noua strategie a poliției și să-i identifice pe aceia care s-ar fi împotrivit pe față ori ar fi sabotat în tăcere noile directive. Rapoartele lui au condus la o dramatică schimbare a gărzii.

Salvați îngerii și reduceți la tăcere diavolii

Pentru a doborî bariera politică, ar trebui să vă puneți două categorii de întrebări:

- Care sunt diavolii mei? Cine mi se va împotrivi? Cine are cel mai mult de pierdut din cauza viitoarei strategii a oceanului albastru?
- Care sunt îngerii mei? Cine se va alia în mod natural cu mine? Cine are cel mai mult de câștigat datorită conversiei strategice?

Nu e bine să te lupți de unul singur. Atrageți de partea dumneavoastră voci puternice și cunoscute. Identificați-vă detractorii și susținătorii (nu vă preocupați de cei neutri) și străduiți-vă să creați o situație avantajoasă pentru ambele părți. Dar mișcați-vă rapid. Izolați-vă detractorii, construindu-vă cu ajutorul îngerilor o coaliție mai largă, înainte să înceapă

bătălia. În acest fel, veți descuraja războiul, înainte ca acesta să aibă șansa de a începe sau de a prinde avânt.

Una dintre cele mai serioase amenințări la adresa noii strategii concepute de Bratton pentru poliție a venit din partea instanțelor de judecată din New York. Crezând că noua strategie a lui Bratton, concentrată asupra infracțiunilor legate de calitatea vieții, va copleși sistemul juridic cu procese mărunte (precum prostituția și consumul de alcool în public), instanțele s-au opus acestei transformări strategice. Pentru a le înfrânge opoziția, Bratton le-a ilustrat cu claritate suporterilor săi (printre care se numărau primarul, avocații districtuali și directorii de închisori) că sistemul judecătoresc putea face față infracțiunilor privind calitatea vieții și că, pe termen lung, concentrarea asupra lor putea de fapt să reducă numărul total de procese. Primarul a decis să intervină.

Atunci, coaliția lui Bratton, condusă de primar, a început ofensiva în presă, având un mesaj clar și simplu: dacă instanțele nu pun umărul, rata criminalității nu va scădea. Folosind biroul de presă al primăriei și cele mai de succes ziare din oraș, alianța lui Bratton a izolat cu succes instanțele. Acestora le-a fost greu să se opună public unei inițiative care nu numai că făcea din New York un loc mai atractiv pentru locuitori, dar mai și avea să reducă, în cele din urmă, numărul cazurilor de pe masa de lucru a judecătorilor. În condițiile în care primarul vorbea cu agresivitate în presă despre nevoia de a urmări infracțiunile comise la adresa calității vieții și în care cele mai apreciate (și mai progresiste) ziare dădeau crezare noii strategii a poliției, costul unei lupte cu Bratton devenise descurajant. Iar Bratton a câștigat bătălia — curțile de judecată au cedat. De asemenea, tot el a câștigat și războiul — rata criminalității într-adevăr a scăzut.

Cheia înfrângerii detractorilor (sau a diavolilor) rezidă în a le cunoaște toate unghiurile de atac și a edifica niște contraargumente susținute de fapte și motive irefutabile. De

exemplu, atunci când șefilor de secții de poliție li s-a cerut pentru prima dată să întocmească rapoarte detaliate și hărți conținând informații despre infracțiuni, aceștia s-au împotrivit ideii, argumentând că le-ar fi luat prea mult timp. Anticipând această reacție, Bratton făcuse deja un test al operațiunii, pentru a vedea cam cât de mult ar fi durat: nu mai mult de optsprezece minute pe zi, însemnând — după cum le-a spus chiar el polițiștilor — mai puțin de 1% din timpul mediu de lucru. Înarmat cu date imbatabile, el a fost capabil să înlăture bariera politică și să câștige bătălia, chiar mai înainte de a începe.

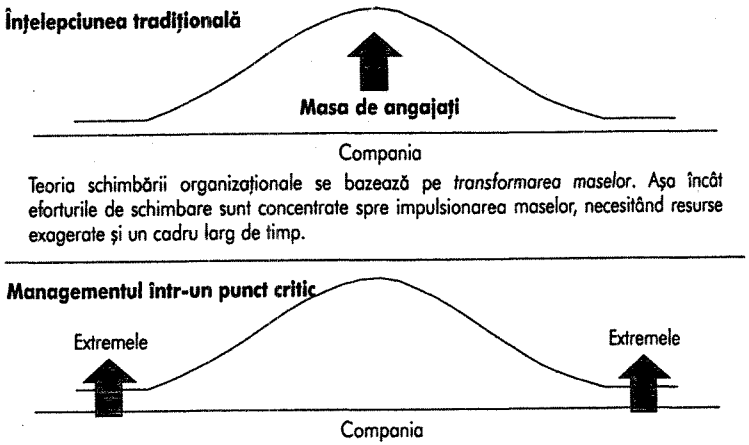
Deci, aveți în echipa dumneavoastră managerială de top un consilier — o persoană foarte respectată, provenind din interiorul sistemului — sau dispuneți numai de un șef al finanțelor și de alți capi ai departamentelor funcționale? Știți cine vi se împotrivește și cine vă este aliat în cazul noii strategii? Ați construit coaliții cu aliații naturali, pentru a-i încercui pe disidenți? A înlăturat consilierul dumneavoastră cele mai importante mine din drum, astfel încât să nu fiți nevoiți să-i schimbați pe aceia care nu pot și nu se vor schimba?

Provocarea înțelepciunii tradiționale

Așa cum se arată în figura 7.3, teoria tradițională în privința schimbării organizaționale se bazează pe transformarea maselor. Așa încât eforturile de schimbare sunt concentrate înspre impulsionarea maselor, necesitând resurse exagerate și un cadru larg de timp — două luxuri pe care puțini executivi și le pot permite. Prin contrast, managementul în punctul critic are o evoluție inversă. Pentru a schimba masele, acesta se bazează pe transformarea extremelor, adică a acelor oameni, acțiuni și activități care exercită o influență disproporționată asupra performanței. Transformând extremele, liderii aflați într-un punct critic sunt capabili să schimbe esența rapid și cu costuri reduse, în scopul de a-și aplica noua strategie.

FIGURA 7.3

Înțelepciunea tradițională *versus* managementul într-un punct critic



Teoria schimbării organizaționale se bazează pe *transformarea maselor*. Așa încât eforturile de schimbare sunt concentrate spre impulsionarea maselor, necesitând resurse exagerate și un cadru larg de timp.

Pentru a schimba masele, managementul în punctul critic se bazează pe *transformarea extremelor* (oameni, acțiuni și activități care exercită o influență disproporționată asupra performanței), în scopul de a obține conversia strategică rapid și cu costuri reduse.

Nu este niciodată ușor să executi o cotitură strategică, iar a face asta rapid și cu resurse limitate este chiar și mai dificil. Totuși, din cercetările noastre reiese că aceasta se poate realiza prin intermediul managementului în punctul critic. Adresându-vă în mod conștient piedicilor așezate în calea implementării strategiei și profilându-vă pe factorii de influență disproporționată, puteți doborî acele piedici, pentru a înfăptui o transformare strategică. Nu vă luați după înțelepciunea convențională. Nu fiecare provocare impune o acțiune proporțională. Concentrați-vă asupra acțiunilor de influență disproporționată. Aceasta este o componentă esențială a conducerii, atunci când e vorba să punem în practică o strategie

a oceanului albastru. Managementul într-un punct critic aliniază acțiunile angajaților în direcția noii strategii.

Următorul capitol pătrunde și mai în adâncul problemei și se referă la provocarea de a alinia mințile și inimile oamenilor la noua strategie. Această aliniere se realizează prin edificarea unei culturi a încrederii, devotamentului și cooperării voluntare, precum și prin susținerea liderului. Înfruntarea acestei provocări relevă diferența dintre executarea forțată și îndeplinirea voluntară, motivată de liberul-arbitru al oamenilor.

CAPITOLUL 8

CORELAREA ELABORĂRII STRATEGIEI CU IMPLEMENTAREA SA

O companie nu înseamnă doar management de top sau management de nivel ierarhic mediu. O companie înseamnă fiecare persoană angajată acolo, din vârf și până la temelie. Și numai când toți membrii unei organizații sunt aliniați în jurul unei strategii și o susțin — la bine și la rău —, numai atunci se distinge o companie ca fiind un actor important și consecvent al pieței. Depășirea obstacolelor organizaționale așezate în calea aplicării strategiei reprezintă un pas important spre destinație. Înseamnă îndepărtarea acelor bariere care pot fi o opreliște chiar și pentru cele mai bune strategii.

Dar, în cele din urmă, o companie are nevoie să invoce baza sa fundamentală de acțiune: atitudinile și comportamentele oamenilor din cadrul organizației. Trebuie să creați o cultură a încrederii și devotamentului, care să determine oamenii să aplice strategia asupra căreia au căzut de acord — nu în litera, ci în spiritul acesteia. Mințile și inimile oamenilor trebuie aliniate la noua strategie în așa fel încât, la nivel individual, aceștia s-o adopte din proprie inițiativă și să treacă de bună voie dincolo de executarea obligatorie, la cooperarea voluntară.

În cazul strategiei oceanului albastru, această provocare este sporită. Agitația crește pe măsură ce oamenilor li se cere să iasă din zona lor de confort și să schimbe felul în care au lucrat în trecut. Prin urmare, ei încep să-și pună întrebări.

Care sunt motivele reale ale acestei schimbări? Este onest managementul de top atunci când vorbește despre crearea unei creșteri viitoare prin intermediul unei schimbări în cursul strategic al acțiunii? Sau încearcă să ne facă redundanți și să ne scoată din slujbe?

Cu cât sunt înlăturați mai mulți oameni din vârf și apoi cu cât sunt mai puțin implicați în crearea unei strategii, cu atât mai mari vor fi trepidațiile. La temelia firmei, adică exact nivelul la care trebuie implementată strategia de dimineața și până seara, oamenii pot fi ofensați de faptul că au o strategie care le-a fost impusă cu forța, cu prea puțină considerație pentru ceea ce simt sau gândesc. Și chiar în momentul în care crezi că ai făcut totul ca la carte, brusc, lucrurile pot s-o ia razna — exact în prima linie.

Această conjunctură ne conduce la cel de-al șaselea principiu al strategiei oceanului albastru: pentru a dezvolta încrederea și devotamentul oamenilor cât mai profund în cadrul ierarhiei organizaționale, și pentru a le inspira cooperarea voluntară, companiile trebuie să coreleze teoria cu practica încă de la început. Acest principiu le permite firmelor să minimizeze riscul managerial cauzat de neîncredere, lipsă de cooperare și chiar sabotaj. Acest risc managerial este relevant în stadiul implementării strategiei — atât în oceanele roșii, cât și în cele albastre. Dar este mai mare în cazul strategiei oceanului albastru, deoarece aplicarea acesteia necesită adesea schimbări semnificative. În consecință, minimizarea unui asemenea risc este esențială pentru ca firmele să-și pună în practică strategiile. Ele trebuie să treacă dincolo de suspecții obișnuiți (adică de oferirea de „morcovi" ca recompensă și administrarea de „bețe" ca pedeapsă). Și să ajungă la un proces corect de elaborare și implementare a strategiei.

Cercetările noastre au arătat că procesul corect este o variabilă-cheie, care separă — în același ocean albastru — mișcările strategice reușite de cele eșuate. Existența sau inexistența unui

proces corect poate consolida sau dărâma cele mai bune eforturi operaționale ale unei companii.

Un proces deficitar poate distruge inițiativa de aplicare a strategiei

Să luăm ca exemplu experiența unui lider mondial în furnizarea lichidelor de răcire pe bază de apă către industriile de prelucrare a metalului. Vom numi această organizație Lubber. Din cauza atât de multor parametri de procesare din domeniul prelucrării metalelor, există câteva sute de tipuri complexe de lichide — dintre care putem alege. Selectarea de către cumpărător a produsului potrivit este un proces delicat. Înainte de cumpărare, toate lichidele din oferta firmei Lubber trebuie mai întâi testate pe propria linie de producție a cumpărătorului. Decizia acestuia se fundamentează adesea pe o logică neclară. Rezultatul este că utilajele cumpărătorului se opresc la un moment dat din producție, ca să nu mai vorbim de faptul că mostrele oferite gratuit de Lubber reprezintă (și ele) o cheltuială. Toate acestea sunt costisitoare, atât pentru cumpărători, cât și pentru Lubber.

Pentru a le oferi clienților săi un salt valoric, Lubber a elaborat o strategie care să elimine complexitatea și costurile fazei de testare. Folosind inteligența artificială, firma a dezvoltat un sistem expert, care micșora rata de eșec în alegerea lichidelor de răcire — de la 50% media în domeniu la mai puțin de 10%. Sistemul reducea și timpul de oprire a liniilor de producție, facilita gestiunea tipurilor de lichide și creștea calitatea de ansamblu a componentelor produse. În ceea ce privește compania Lubber, procesul de vânzare fusese dramatic simplificat, noul sistem oferindu-le agenților de vânzări mai mult timp pentru a încheia noi vânzări și micșorând costurile înregistrate pentru fiecare vânzare.

Şi totuşi, această mişcare strategică inovatoare, care crea o situaţie de tipul câştig/câştig, a fost condamnată încă de la început. Nu că strategia n-ar fi fost bună sau că sistemul expert n-ar fi funcţionat. Funcţiona excepţional de bine. Strategia a fost condamnată deoarece forţele de vânzare s-au împotrivit.

Nefiind implicaţi nici în procesul de elaborare a strategiei şi nefiind nici informaţi în legătură cu motivele acestei schimbări strategice, agenţii de vânzări au văzut sistemul expert într-o lumină pe care nimeni din echipa de proiectare sau din cea managerială nu şi-ar fi imaginat-o vreodată. Pentru cei de la vânzări, era vorba de o ameninţare directă faţă de ceea ce considerau ei a fi cea mai valoroasă contribuţie a lor — încercările empirice, din faza de testare a lichidelor, de identificare a lichidului adecvat din lunga listă de posibile opţiuni. Toate celelalte minunate beneficii pe care le-ar fi avut — evitarea sarcinilor care însemnau frecuşuri administrative, câştigarea unui timp mai mare pentru a face alte vânzări şi câştigarea mai multor clienţi datorită poziţiei mai bune a firmei pe piaţă — au rămas neapreciate.

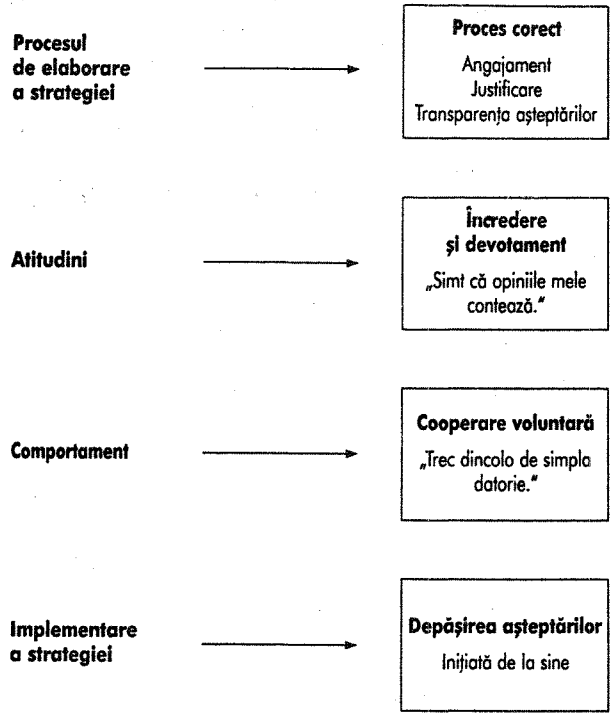
În conjunctura în care forţele de vânzare se simţeau ameninţate şi adesea lucrau împotriva sistemului expert, exprimându-şi îndoielile în legătură cu eficienţa faţă de clienţi, vânzările nu au luat avânt. După ce şi-a blestemat orgoliul şi a învăţat pe propria piele importanţa analizării în avans a riscului managerial printr-un proces adecvat, managementul firmei a fost obligat să scoată sistemul expert de pe piaţă şi să se implice în reconstruirea încrederii echipei de vânzări.

Puterea unui proces corect

Deci, ce este un proces corect? Şi cum anume le permite companiilor să-şi transpună teoria în practică? Subiectul corectitudinii în justiţie i-a preocupat pe scriitori şi filozofi de-a lungul timpului. Însă originea directă a noţiunii de „proces corect" este legată de numele a doi sociologi: John W. Thibaut şi Laurens Walker. La mijlocul anilor 1970, ei au combinat interesul pentru psihologia justiţiei cu studiul proceselor, creând în cele din urmă expresia *justiţie procedurală*.[1] Concentrându-şi atenţia asupra aspectelor legale, ei au căutat să înţeleagă ce anume îi determină pe oameni să aibă încredere într-un sistem juridic, suficient de mult încât să accepte de bună voie legile impuse de acesta. Cercetările lor au dat la

FIGURA 8.1

Cum afectează procesul corect atitudinile şi comportamentul oamenilor



iveală faptul că pe oameni îi interesează procesul juridic prin care este produs un anumit rezultat la fel de mult cât îi interesează rezultatul în sine. Satisfacția oamenilor în privința rezultatului și angajamentul lor față de acesta apar atunci când justiția procedurală este exercitată.[2]

Procesul corect este expresia managerială pe care am dat-o noi teoriei care definește justiția procedurală. Ca și în cazul sentințelor judecătorești, procesul corect corelează elaborarea strategiei cu implementarea acesteia — prin implicarea oamenilor în proces încă de la început. Când se practică procesul corect în cadrul procesului mai amplu de elaborare a strategiei, oamenii capătă încrederea că există același teren de joc pentru toți. Iar această încredere îi inspiră să coopereze voluntar la aplicarea deciziilor strategice rezultate.

Cooperarea voluntară înseamnă mai mult decât o executare mecanică a unor sarcini, adică o situație în care oamenii fac numai atât cât este necesar. Cooperarea trece dincolo de sarcinile de serviciu, implicând energie și inițiativă din partea indivizilor, care merg până la a da tot ce au mai bun — chiar subordonând acestui scop propriile interese — pentru a implementa strategiile rezultate.[3] Figura 8.1 prezintă legătura cauzală pe care noi am observat-o între proces corect, atitudini și comportament.

Cele trei principii ale unui proces corect

Există trei elemente care se consolidează reciproc și care definesc un proces corect: angajamentul, justificarea și transparența așteptărilor. Fie că sunt seniori cu funcții executive, fie că sunt simpli lucrători, oamenii caută aceste elemente. Noi le-am numit *cele trei principii ale unui proces corect.*

Angajamentul înseamnă implicarea indivizilor în deciziile strategice care îi afectează, adică o situație în care li se cere contribuția și li se permite să combată meritele ideilor și

presupunerilor altcuiva. Angajamentul transmite respectul managementului pentru indivizi și ideile lor. Încurajarea discuțiilor de combatere a ideilor ascute gândirea tuturor și construiește înțelepciunea colectivă. Angajamentul are ca rezultat decizii strategice mai bune luate de management și un mai mare devotament din partea tuturor celor implicați în aplicarea acelor decizii.

Justificarea înseamnă că fiecare dintre cei implicați și afectați ar trebui să înțeleagă de ce deciziile strategice finale sunt așa cum sunt. O lămurire a modului de gândire care a stat la baza deciziilor respective le dă oamenilor încrederea că managerii au luat în considerare opiniile lor și au hotărât imparțial, gândindu-se la interesul general al companiei. O asemenea motivație le permite angajaților să dea crezare intențiilor managementului, chiar dacă propriile lor idei au fost respinse. De asemenea, are rolul unei solide bucle de feedback, ce intensifică procesul de învățare.

Transparența așteptărilor cere ca, după ce o strategie a fost stabilită, managerii să instituie cu claritate noile reguli ale jocului. Deși așteptările pot fi solicitante, angajații ar trebui să știe dinainte prin ce standarde vor fi evaluați și care sunt penalizările pentru eșec. Care sunt obiectivele noii strategii? Care sunt noile ținte și repere? Cine este responsabil și pentru ce? Pentru a beneficia de un proces corect, contează mai puțin care sunt noile obiective, așteptări și responsabilități și mai mult dacă acestea au fost clar înțelese. Atunci când oamenii înțeleg bine ce anume se așteaptă de la ei, trucurile politice și favoritismele sunt reduse la minimum, iar oamenii se pot concentra asupra aplicării rapide a strategiei.

Luate împreună, aceste trei criterii conduc în mod *colectiv* la desfășurarea unui proces corect. Iar acest lucru este important, fiindcă niciun alt principiu derivat din cele trei anterior prezentate nu mai creează premisele pentru judecarea unui proces corect.

Povestea celor două fabrici

Cum funcționează cele trei principii ale procesului corect atunci când afectează implementarea strategiei până la nivelurile profunde ale organizației? Să luăm ca exemplu experiența prin care a trecut un producător de ascensoare — pe care îl vom numi Elco. La sfârșitul anilor 1980, vânzările în industria de ascensoare au scăzut. Excesul de spații pentru birouri a lăsat câteva mari orașe americane cu rate de neocupare de până la 20%.

În condițiile scăderii concomitente a cererii domestice, Elco și-a propus să ofere clienților un salt valoric, micșorându-și costurile pentru a stimula o nouă cerere și pentru a se departaja de concurență. În încercarea de a elabora și implementa o strategie a oceanului albastru, compania a înțeles că era necesar să-și înlocuiască sistemul discontinuu de producție cu o tehnologie integrată care să permită unor echipe autonome să atingă un nivel superior de performanță. Managementul căzuse de acord și era pregătit să încerce. Pentru a concretiza acest element-cheie al strategiei sale, echipa de manageri a adoptat ceea ce părea a fi cea mai rapidă și mai inteligentă cale de a înainta cu proiectul.

Mai întâi, avea să instaleze noul sistem de producție la uzina Elco din Chester, apoi la cea de-a doua uzină a sa, din High Park. Logica era simplă. Uzina din Chester avea niște relații exemplare cu angajații, iar muncitorii își desființaseră propriul sindicat. Managementul era sigur că putea conta pe cooperarea personalului pentru a realiza conversia strategică în procesul de producție. După cum se exprimau chiar reprezentanții firmei, oamenii de acolo „reprezentau forța de muncă ideală". În etapa următoare, Elco avea să desfășoare același proces de modernizare și în High Park, uzină în care era de așteptat ca puternicul sindicat să opună rezistență la această schimbare (ca și la oricare alta). Până atunci, însă, managementul se baza pe obținerea la Chester a unui anumit avânt în producție, care să-și răspândească efectele pozitive până în High Park.

Teoria era bună. Cu toate acestea, în realitate, lucrurile au luat o turnură neașteptată. Introducerea unui nou sistem de producție la Chester a condus rapid la dezordine și împotrivire. În decurs de câteva luni, costurile urcaseră la ceruri, iar calitatea era în cădere liberă. Angajații plănuiau să refacă sindicatul. Pierzând controlul și ajungând la disperare, managerul uzinei din Chester l-a chemat în ajutor pe psihologul de la Elco, specializat în conflicte de muncă.

Prin contrast, în ciuda reputației sale de opozant, uzina din High Park acceptase conversia strategică a procesului de producție. În fiecare zi, managerul din High Park aștepta colapsul previzionat. Dar acesta n-a mai venit niciodată. Chiar dacă oamenilor nu le plăceau deciziile luate, simțeau că fuseseră tratați corect, așa că s-au oferit de bună voie să participe la introducerea rapidă a noului proces de producție, în calitate de componentă vitală a noii strategii.

O privire mai atentă asupra manierei în care se făcuse conversia strategică în cele două uzine relevă motivele din spatele acestei aparente anomalii. La Chester, managerii Elco încălcaseră toate cele trei principii fundamentale ale unui proces corect. În primul rând, eșuaseră în a-i angaja pe muncitori în luarea deciziilor strategice care îi afectau în mod direct. Neavând experiență în producția integrată, Elco apelase la o firmă de consultanță industrială pentru a proiecta un plan general de conversie. Consultanții au primit indicația sumară de a lucra iute și cu o minimă perturbare a angajaților, astfel încât să fie realizată o implementare rapidă și nedureroasă. Așa că au urmat instrucțiunile. Iar când angajații au ajuns la serviciu, au descoperit în uzină niște străini care nu numai că erau îmbrăcați diferit față de ei (purtau costume negre, cămăși albe și cravate), dar mai și vorbeau între ei pe

un ton scăzut. Pentru a minimiza perturbările, aceştia nici măcar nu au interacţionat cu angajaţii. În schimb, se strecurau tăcuţi pe la spatele oamenilor, luând notiţe şi desenând diagrame. Circula zvonul că, după ce muncitorii plecau seara acasă, aceiaşi oameni mişunau peste tot, vârându-şi nasul în staţiile de lucru ale muncitorilor şi discutând aprins.

Între timp, managerul uzinei devenise din ce în ce mai absent. Petrecea tot mai mult timp la sediul central al firmei, în întâlniri cu consultanţii — şedinţe de lucru programate în mod deliberat departe de uzină, ca să nu-i distragă pe angajaţi. Dar absenţa managerului a produs efectul contrar. Pe măsură ce oamenii deveneau mai neliniştiţi, întrebându-se de ce căpitanul vasului părea să-i fi părăsit, zvonurile se transformau în proteste vehemente. Fiecare începea să capete convingerea că uzina avea să fie redusă ca dimensiuni de către consultanţi. Erau siguri că urmau să-şi piardă slujbele. Faptul că managerul uzinei era întotdeauna plecat fără a oferi vreo explicaţie (evident, îi evita!) putea să însemne, credeau ei, doar că managementul „încerca să-i inducă în eroare". Încrederea şi devotamentul se deteriorau rapid la uzina din Chester.

Curând, oamenii au început să urmărească în ziare titlurile referitoare la alte uzine din ţară, care fuseseră închise cu ajutorul consultanţilor. Angajaţii s-au văzut victimele iminente ale intenţiilor ascunse ale managementului de a face o restructurare şi de a-i scoate pe oameni din posturile lor. De fapt, managerii Elco nu aveau intenţia să închidă uzina. Dar voiau să stopeze risipa, oferindu-le oamenilor posibilitatea de a produce ascensoare de calitate superioară, mai rapid şi cu costuri mai mici, pentru a reuşi să surclaseze concurenţa. Însă angajaţii nu aveau de unde să ştie asta.

Mai mult, managerii de la Chester nu au explicat nici de ce fuseseră luate deciziile strategice în acest fel ori ce anume însemnau acele decizii în raport cu carierele angajaţilor şi cu metodele de lucru. În fine, managementul a făcut public planul general de schimbare într-o şedinţă de treizeci de minute

cu angajaţii, în care audienţa a aflat că modul tradiţional de lucru avea să fie desfiinţat şi înlocuit cu ceva care se chema „producţie integrată". Nimeni nu a explicat de ce era necesară conversia strategică, cum de avea nevoie compania să se distingă de competitori pentru a stimula o nouă cerere şi de ce transformarea procesului de producţie constituia un element-cheie al strategiei. Angajaţii au rămas într-o tăcere împietrită, fără să înţeleagă raţionamentul din spatele schimbării. Iar managerii au interpretat greşit atitudinea lor drept acceptare, uitând cât de greu le fusese lor în ultimele luni, până să se acomodeze cu ideea de a trece la producţie integrată, pentru a-şi aplica noua strategie.

Cu planul general în mână, managerii au început rapid să reorganizeze uzina. Când angajaţii au întrebat care era scopul urmărit prin noua dispunere a liniei de producţie, răspunsul a fost: „O eficienţă sporită." Managerii nu aveau timp să explice de ce eficienţa trebuia îmbunătăţită şi nici nu voiau să îi îngrijoreze pe angajaţi. Dar, în lipsa unei înţelegeri raţionale a ceea ce li se întâmpla, unii angajaţi au început să se sature să mai vină la serviciu.

În plus, managerii au neglijat clarificarea rezultatelor pe care le aşteptau de la muncitori, în urma instalării noului sistem de producţie. În schimb, i-au informat pe lucrători că nu vor mai fi evaluaţi în funcţie de performanţele individuale, ci de cele ale celulei din care urmau să facă parte. Le-au spus că angajaţii mai rapizi ori mai experimentaţi trebuiau să-i ia pe lângă ei pe acei colegi care se mişcau mai încet sau nu aveau experienţă. Dar nu au dezvoltat ideea. Nu au arătat cu claritate cum anume se presupunea că va funcţiona noul sistem integrat.

Încălcarea principiilor unui proces corect au subminat încrederea angajaţilor în conversia strategică şi în echipa managerială. De fapt, noua celulă din care trebuia să facă parte fiecare le oferea tuturor beneficii imense — de exemplu, pro-

gramarea mai facilă a concediilor, oportunitatea de a-și lărgi sfera de abilități și implicarea într-o mai mare varietate de sarcini. Cu toate acestea, oamenii au putut vedea numai partea negativă a schimbării. Au început să-și vorbească unii altora despre temerile și supărările pe care le aveau. Conflictul a izbucnit în mod deschis atunci când angajații au refuzat să îi ajute pe cei pe care îi numeau „leneși care nu pot să-și termine singuri treaba". Și mai apoi, când au interpretat oferta de ajutor venită din partea consultanților drept un amestec în propriile responsabilități, răspunzând cu: „Asta e treaba mea. Tu vezi-ți de treaba ta."

Forța de muncă model de la uzina Chester începea să se dezintegreze. Pentru prima dată în cariera managerului uzinei, angajații refuzau să facă ce li se cerea, trântind replici de genul: „...chiar dacă mă concediezi." Ei simțeau că nu mai puteau avea încredere în cândva popularul manager, așa că au început să-l ocolească și să se ducă cu plângerile direct la șeful acestuia, la sediul central. În absența unui proces corect, angajații uzinei Chester au respins transformarea și au refuzat să-și îndeplinească rolul în implementarea noii strategii.

Prin contrast, managementul de la High Park a rămas fidel tuturor celor trei principii ale unui proces corect atunci când a introdus conversia strategică. Când consultanții au venit la uzină, managerul i-a prezentat tuturor angajaților. Apoi, echipa managerială i-a angajat pe lucrători în proces, prin intermediul unei serii de întâlniri la care a participat toată uzina și în care executivii din corporație au discutat deschis mediul de afaceri în declin. De asemenea, au expus și nevoia companiei de a schimba cursul strategic, pentru a se detașa de concurență și, simultan, pentru a obține o valoare mai mare cu un cost mai mic. Au explicat că vizitaseră fabricile altor firme și văzuseră îmbunătățirile în productivitate pe care le putea aduce producția integrată. Au arătat în ce fel ar fi reprezentat acest sistem un factor determinant în capacitatea companiei de a-și aplica noua strategie. Iar pentru a calma temerile

justificate față de șomaj ale angajaților, au anunțat că, prin politica adoptată de firmă, urma o perioadă a inițiativelor personale. Și, deoarece vechile standarde de măsurare a performanței fuseseră abandonate, managerii au colaborat cu angajații pentru a dezvolta unele noi și a stabili responsabilitățile pe care le avea echipa fiecărei celule. În fine, obiectivele și așteptările le-au fost explicate clar angajaților.

Punând în practică — împreună — cele trei principii ale unui proces corect, managementul a dobândit înțelegerea și sprijinul angajaților de la High Park. Aceștia i-au vorbit managerului de uzină cu admirație și au manifestat empatie față de dificultățile pe care le întâmpinau șefii companiei în aplicarea noii strategii și în trecerea radicală la producția integrată. În final, au concluzionat că era vorba de o experiență necesară, valoroasă și pozitivă.

Managerii de la Elco încă mai consideră această experiență ca fiind cea mai dureroasă din întreaga lor carieră. Au învățat că oamenilor din prima linie le pasă de un proces adecvat la fel de mult cât le pasă și celor de la vârf. Prin ignorarea regulilor unui proces corect în conceperea și concretizarea strategiei, managerii au reușit să-i întoarcă împotriva lor exact pe cei mai buni angajați, determinând astfel neîncredere și opoziție tocmai față de strategia pentru a cărei implementare depindeau de angajați. Dar s-a dovedit că, dacă managerii aplică un proces corect, atunci cei mai nesupuși angajați se transformă în cei mai buni și — prin încrederea și devotamentul lor voluntar — pot introduce chiar și conversii strategice dificile.

De ce contează un proces corect?

De ce este un proces corect important în conturarea atitudinilor și a comportamentului oamenilor? Mai concret, de ce respectarea sau încălcarea unui proces corect în etapa de elabo-

rare a strategiei are puterea de a face să reușească sau să eșueze implementarea acesteia? Totul se reduce la recunoașterea intelectuală și emoțională.

Din punct de vedere emoțional, o persoană caută recunoașterea propriei valori nu în calitate de „forță de muncă", „personal" sau „resursă umană", ci ca ființă umană care este tratată cu deplin respect și demnitate și care este apreciată pentru valoarea sa individuală, indiferent de nivelul ierarhic pe care se situează. Din punct de vedere intelectual, o persoană caută recunoașterea faptului că ideile sale sunt luate în considerare și că li se acordă o atenție profundă, dar și că celorlalți le pasă destul de inteligența sa, încât să-și explice modul de gândire. Expresii frecvent citate în interviurile pe care le-am luat noi — de genul: „Asta merge pentru toți cei pe care-i cunosc" sau „Fiecare vrea să simtă...", precum și referiri constante la „oameni" și la „ființe umane" — accentuează ideea că este necesar ca managerii să vadă valoarea aproape universală a recunoașterii intelectuale și emoționale pe care o transmite un proces corect.

Teoria recunoașterii intelectuale și emoționale

Folosirea unui proces corect în stadiul de elaborare a strategiei este strâns legată atât de recunoașterea intelectuală, cât și de cea emoțională. Dovedește prin fapte concrete că există o puternică dorință de a avea încredere și de a prețui individul, dar și că există o încredere adânc înrădăcinată în cunoștințele, talentele și experiența acestuia.

Când oamenii simt că le este recunoscută valoarea intelectuală, sunt dispuși să-și împărtășească cunoștințele. De fapt, se simt inspirați să impresioneze și să confirme așteptările celorlalți în privința valorii lor intelectuale, așa că vin cu idei pline de viață și își transmit cunoștințele. La fel, când oamenii

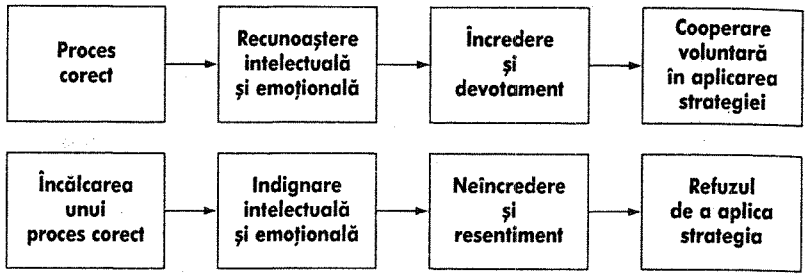
sunt tratați cu recunoaștere emoțională, se simt legați emoțional de strategie și inspirați să dea tot ce au mai bun. Într-adevăr, în clasicul studiu făcut de Frederick Herzberg asupra motivației, se constatase că recunoașterea inspiră o puternică motivație intrinsecă, determinându-i pe oameni să treacă dincolo de simpla executare a sarcinilor de serviciu și să se angajeze într-o cooperare voluntară.[4] În consecință, în măsura în care evaluările făcute printr-un proces corect denotă recunoaștere intelectuală și emoțională, oamenii își vor folosi mai bine cunoștințele și experiența; în plus, vor face eforturi voluntare pentru a participa la succesul organizației în aplicarea strategiei.

Oricum, există și un revers al medaliei (care merită o atenție cel puțin la fel de mare): încălcarea unui proces corect implică în mod logic nerecunoașterea valorii intelectuale și emoționale a indivizilor. Tiparul cunoscut de gândire și comportament în acest caz poate fi rezumat după cum urmează: dacă indivizii nu sunt tratați ca și cum cunoștințele lor ar conta, ei vor simți indignare intelectuală și nu își vor împărtăși ideile și experiența; mai degrabă, vor păstra pentru ei cele mai logice raționamente și cele mai creative idei, nelăsând să iasă la lumină noile perspective. Mai mult, vor nega și ei valoarea intelectuală a altora. Este ca și cum ar spune: „Nu apreciezi ideile mele. Așa că nici eu nu le apreciez pe ale tale. Nici nu am încredere și nici nu îmi pasă de deciziile strategice pe care le-ai luat."

Aproape același lucru se întâmplă în măsura în care valoarea emoțională a oamenilor nu este recunoscută: aceștia se vor simți supărați și nu-și vor investi energia în acțiunile pe care le întreprind; mai degrabă, vor acționa cu lentoare și vor face contraeforturi (inclusiv sabotaje, ca în cazul uzinei din Chester a firmei Elco). Aceasta îi determină adesea pe angajați să facă presiuni pentru înlăturarea strategiilor care le-au fost impuse în mod incorect, chiar și atunci când strategiile sunt realmente bune (sau vitale pentru succesul companiei ori

FIGURA 8.2

Consecințele legate de implementare ale prezenței sau absenței unui proces corect în faza de elaborare a strategiei



pentru beneficiul angajaților și al managerilor). Dacă oamenilor le lipsește încrederea în procesul de concepere a strategiei, atunci nu vor avea încredere nici în strategiile rezultate din respectivul proces. La fel stau lucrurile și cu puterea emoțională pe care o poate provoca un proces corect. Figura 8.2 ilustrează tiparul cauzal constatat de noi.

Procesul corect și strategia oceanului albastru

Devotamentul, încrederea și cooperarea voluntară nu sunt simple atitudini sau comportamente. Ele reprezintă un capital nepalpabil. Când oamenii sunt încrezători, se mărește gradul de încredere în intențiile și acțiunile celorlalți. Când manifestă devotament, sunt dispuși chiar și să-și ignore propriile interese atunci când e vorba de interesele companiei.

Dacă analizezi o companie care a creat și implementat cu succes o strategie a oceanului albastru, managerii se vor grăbi să-ți spună cât de important a fost acest capital nepalpabil pentru succesul lor. În mod similar, managerii din companiile care au dat greș în aplicarea strategiilor oceanului albastru

vor accentua faptul că lipsa acestui capital a contribuit la eșecul lor. Firmele pe care ei le reprezentau nu au fost capabile să orchestreze conversia strategică din cauză că oamenilor le-a lipsit încrederea și devotamentul. Laolaltă, devotamentul, încrederea și cooperarea voluntară le permit companiilor să se remarce în privința vitezei, a calității și a logicii în executarea sarcinilor și în implementarea transformărilor strategice rapid și cu costuri reduse.

Întrebarea pentru care se luptă companiile să găsească un răspuns este: cum să creeze încredere, devotament și cooperare voluntară până la cele mai profunde niveluri ale organizației? Aceste lucruri nu se pot dobândi prin separarea fazei de concepție de faza de aplicare. Deși această separație poate caracteriza practicile existente în majoritatea companiilor, este și o caracteristică a implementărilor lente și îndoielnice și a copierii mecanice (în cel mai bun caz). Desigur, stimulentele tradiționale — funcții și bani (adică „morcovii") — ajută și ele. Dar acestea nu reușesc să inspire comportamentul uman, care transcende interesul personal mânat de câștig material. Acolo unde comportamentul nu poate fi monitorizat cu rigurozitate, există încă foarte mult spațiu pentru încetiniri și sabotaje.

Exercițiul pe care îl face un proces corect rezolvă această dilemă. Prin structurarea procesului de formulare a strategiei în jurul principiilor unui proces corect, puteți transforma teoria în practică încă de la început. În condițiile unui proces corect, oamenii tind să se dedice susținerii strategiei rezultate, chiar dacă nu o consideră foarte favorabilă pentru ei sau chiar dacă aceasta nu se împacă cu percepția lor despre ce anume este oportun din punct de vedere strategic pentru departamentul sau compania în care lucrează. Oamenii realizează că sacrificiile și compromisurile sunt necesare, în efortul de a edifica o companie puternică. Așa că acceptă nevoia de sacrificii personale pe termen scurt pentru a înainta spre îndepli-

nirea intereselor pe termen lung ale corporației. Această acceptare este, totuși, condiționată de existența unui proces corect. Iar noi am observat că, în practică, fenomenul apare cu persistență, indiferent de contextul în care este aplicată o strategie a oceanului albastru — fie că e vorba de o asociere cu un partener pentru a subcontracta producția de componente, ori de reorientarea profesională a forțelor de vânzare, de modernizarea procesului de producție sau de mutarea centrului de informații prin telefon al companiei din Statele Unite în India.

CAPITOLUL 9

CONCLUZIE: MENȚINEREA ȘI REGENERAREA STRATEGIEI OCEANULUI ALBASTRU

Crearea oceanelor albastre nu reprezintă o realizare statică, ci un proces dinamic. Odată ce o companie a creat un ocean albastru, iar consecințele sale redutabile asupra performanței au devenit cunoscute, mai devreme sau mai târziu, apar la orizont imitatorii. Întrebarea care se pune este: cât de devreme sau de târziu vor apărea? Altfel spus, cât de ușor sau de dificil de imitat este strategia oceanului albastru?

Pe măsură ce compania care a introdus inovația și imitatorii săi reușesc pe piață și extind oceanul albastru, într-un final, tot mai multe companii se vor avânta în aceleași ape. Această situație ridică o întrebare legată de prima: când anume ar trebui ca o companie să ia în calcul ideea creării altui ocean albastru?

În acest capitol final, analizăm chestiunea menținerii și regenerării strategiei oceanului albastru.

Bariere în calea imitatorilor

O strategie a oceanului albastru aduce cu sine bariere considerabile în calea imitatorilor. Unele dintre acestea sunt operaționale, altele sunt cognitive. Adesea, o asemenea strategie va funcționa fără a înfrunta provocări semnificative vreme de zece-cincisprezece ani, așa cum s-a întâmplat cu Circul Soarelui, Southwest Airlines, Federal Express, The Home Depot, Bloomberg și CNN — în calitate de inițiatori ai unor

oceane albastre. Poziția pe piață poate fi protejată de imitatori prin câteva bariere care își au originea în strategia oceanului albastru:

- Evoluția unei inovații de valoare nu are sens dacă e judecată pe baza logicii strategice convenționale. De exemplu, când CNN a fost lansat pe piață, NBC, CBS și ABC au ridiculizat ideea de a prezenta știri în timp real — douăzeci și patru de ore din douăzeci și patru, șapte zile pe săptămână — fără a avea prezentatori cu statut de vedetă. În lumea mass-media, CNN era supranumit Chicken Noodle News (Știri Improvizate pentru Tonți). Iar ridicolul nu inspiră o imitare rapidă.
- Contradicția cu imaginea de marcă oprește companiile să imite o strategie a oceanului albastru. De exemplu, strategia oceanului albastru creată de The Body Shop (care evita modelele frumoase, promisiunile de frumusețe și tinerețe eternă, precum și ambalajele scumpe) a pus marile case de cosmetice din lume în imposibilitatea de a acționa ani de zile, din cauză că imitarea ar fi semnalizat invalidarea propriului lor model de afaceri.
- Monopolul natural blochează imitația atunci când dimensiunea pieței nu poate susține existența unui alt jucător. De exemplu, compania belgiană de cinema Kinepolis a creat primul cinematograf megaplex din Europa (la Bruxelles) și nu a fost imitată de nimeni timp de peste cincisprezece ani, în ciuda enormului său succes. Motivul a fost că dimensiunile orașului Bruxelles nu puteau asimila încă un megaplex, astfel încât și Kinepolis, dar și eventualul său imitator ar fi avut de suferit.
- Patentele și autorizațiile legale împiedică imitația.
- Volumul ridicat de vânzări generat de o inovație de valoare conduce la rapide avantaje de cost, expediind potențialii imitatori într-o zonă de continue dezavantaje financiare. De exemplu, uriașele reduceri de volum față de prețul standard de achiziție de care s-a bucurat Wal-Mart au descurajat în mod serios alte companii, oprindu-le să imite strategia adoptată de această firmă.
- Rețeaua externă blochează, de asemenea, imitația credibilă și fără probleme a unei asemenea strategii — așa cum s-a întâmplat cu eBay pe piața licitațiilor online. Pe scurt, cu cât eBay are mai mulți clienți online, cu atât mai atractiv devine site-ul său de licitații (atât pentru vânzătorii, cât și pentru cumpărătorii de mărfuri), conjunctura aceasta oferindu-le participanților la tranzacții prea puține avantaje de a se alătura unui potențial imitator.
- Deoarece imitația le impune adesea companiilor să facă schimbări substanțiale în practicile lor curente de afaceri, politica organizațională intervine de multe ori în asemenea cazuri, cauzând întârzieri de ani de zile în angajarea unei firme pe drumul imitării unei strategii a oceanului albastru. De exemplu, atunci când Southwest Airlines a creat un serviciu care oferea viteza unei aeronave la costul și cu flexibilitatea unui autovehicul, imitarea acestei strategii ar fi însemnat revizuiri majore în activitatea competitorilor — retrasarea rutelor, reinstruirea personalului, înlocuirea activităților de marketing și a prețurilor, ca să nu mai vorbim de modificarea culturii organizaționale (adică niște schimbări substanțiale, pe care prea puține politici organizaționale le-ar putea susține într-o perioadă scurtă de timp).
- Atunci când o companie oferă un salt valoric, ea câștigă rapid un renume de marcă și un segment de piață loial. Până și bugetul de publicitate impresionant al unui imitator agresiv rareori are forța de a sustrage renumele câștigat de un inovator de valoare. De exemplu, Microsoft a încercat ani de zile să disloce din piață inovația de valoare adusă de firma Intuit, prin aplicația sa software destinată finanțelor personale, Quicken. De peste zece

ani, în ciuda tuturor eforturilor și a investițiilor făcute, Microsoft nu a reușit ce și-a propus.

Figura 9.1 vă furnizează o imagine de ansamblu a barierelor aflate în calea imitației. Așa cum se poate constata din figură, barierele sunt înalte. Acesta este motivul pentru care rareori se întâmplă să fim martorii unei imitări rapide a strategiei oceanului albastru. În plus, o asemenea strategie reprezintă o abordare sistemică, ce impune nu doar realizarea adecvată a fiecărui element strategic, ci și alinierea tuturor acestora într-un sistem integrat, pentru ca, în final, să rezulte inovația de valoare. A copia un asemenea sistem nu e un lucru ușor.

FIGURA 9.1

Barierele aflate în calea imitării strategiei oceanului albastru

- Logica tradițională a unei companii neagă sensul inovației de valoare.
- Imaginea de marcă a altor companii intră în contradicție cu strategia oceanului albastru.
- Monopolul natural pe o piață împiedică asimilarea unui al doilea jucător.
- Patentele și autorizațiile legale blochează imitația.
- Volumul ridicat de vânzări aduce rapide avantaje de cost, demobilizând urmăritorii.
- Rețelele externe descurajează imitația.
- Imitația impune schimbări politice, operaționale și culturale substanțiale.
- Renumele de marcă și fluxul de clienți loiali rămân de partea inovației de valoare.

Când este, din nou, timpul pentru o inovație de valoare

În cele din urmă, aproape fiecare strategie a oceanului albastru va fi, într-un fel sau altul, imitată. Pe măsură ce imitatorii încearcă să acapareze o parte din oceanul dumneavoastră

albastru, în general, încercați să lansați contraofensive, pentru a vă apăra segmentul de clienți cu greu câștigat. Adesea, însă, imitatorii persistă. Obsedați de ideea de a vă agăța de cota dumneavoastră de piață, puteți cădea în capcana concurențială, intrând în cursă cu scopul de a-i învinge pe noii competitori. În timp, se poate întâmpla ca, în centrul preocupărilor și activităților dumneavoastră strategice, să pătrundă concurenții (și nu clienții). Dacă rămâneți pe acest curs, forma fundamentală a curbei valorice care vă este proprie va începe să conveargă cu cele ale competitorilor.

Pentru a evita capcana concurențială, este necesar să vă monitorizați curbele valorice pe vela strategică. Această monitorizare vă semnalează când anume e timpul să creați o nouă inovație de valoare și când nu. Vă alertează asupra momentului în care este indicat să căutați un alt ocean albastru, în cazul în care curba valorică ce vă caracterizează începe să semene cu cele concurente.

De asemenea, vă oprește să urmăriți un alt ocean atunci când există încă un important flux de profit ce poate fi atras prin oferta dumneavoastră curentă. Dacă curba valorică a companiei dovedește încă focalizare, diferențiere și un slogan convingător, ar trebui să rezistați tentației de a inova din nou, concentrându-vă asupra lungimii, lărgimii și adâncimii fluxului financiar. Puteți face acest lucru prin îmbunătățiri operaționale și prin extindere geografică, ambele fiind menite să contribuie la maximizarea economiilor de volum și a gradului de acoperire a pieței. Ar trebui să navigați cât mai departe în largul oceanului albastru, pentru a deveni o țintă mobilă, a vă distanța de primii imitatori și a le descuraja inițiativele. Obiectivul este acela de a domina oceanul albastru în detrimentul imitatorilor un timp cât mai îndelungat.

Pe măsură ce se intensifică rivalitatea, iar oferta totală depășește cererea totală, se reia competiția sângeroasă, oceanul transformându-se într-unul roșu. De vreme ce curbele valo-

rice competitoare se apropie de a dumneavoastră, ar trebui să începeți explorările pentru o altă inovație de valoare, pentru a scoate la iveală un alt ocean albastru. În consecință, prin trasarea curbei valorice pe vela strategică și prin reconstruirea periodică a planurilor de distanțare de competitori, veți putea observa grafic gradul de copiere (convergența curbelor), precum și măsura în care oceanul dumneavoastră albastru se transformă într-unul roșu.

The Body Shop, de exemplu, a dominat oceanul albastru pe care îl crease de peste un deceniu. Totuși, astăzi, compania se află în mijlocul unui sângeros ocean roșu, având o performanță descendentă. Nu a încercat să găsească o altă inovație de valoare atunci când curbele valorice concurente s-au apropiat de a sa. La fel stau lucrurile și cu marca [yellow tail], care acum înoată în apele albastre cristaline ale unei noi zone de piață. A făcut în așa fel ca toată concurența sa să devină irelevantă și, ca rezultat, beneficiază de o creștere masivă și profitabilă. Dar testul creșterii profitabile pe termen lung la care va fi supusă firma Casella Wines va consta în abilitatea sa de a repeta inovația de valoare atunci când imitatorii o vor concura agresiv și credibil prin curbele lor valorice convergente.

Cel de-al șaselea principiu al strategiei oceanului albastru prezentat în această carte ar trebui să servească drept indicator fundamental pentru orice companie care se gândește la strategia sa de viitor, în cazul în care aspiră să fie lider în această tot mai aglomerată lume a afacerilor. Nu vrem să sugerăm că firmele ar trebui să se oprească, brusc, din cursa concurențială sau că, deodată, competiția va înceta de la sine. Dimpotrivă, concurența va fi din ce în ce mai prezentă și va rămâne un factor critic al realității pieței. Ceea ce vrem să spunem este că, pentru a atinge înalta performanță pe această piață suprasaturată, companiile ar trebui să treacă dincolo de

simpla bătălie pe o bucată de piață, pentru a ajunge la oceanele albastre.

În fine, datorită faptului că oceanele albastre și cele roșii coexistă dintotdeauna, realitatea concretă impune ca firmele să reușească în ambele tipuri de oceane și să stăpânească strategii corespunzătoare pentru fiecare. Dar fiindcă firmele știu deja cum să concureze în oceanele roșii, ceea ce au ele nevoie să învețe este cum să-și transforme concurenții în ceva irelevant. Această carte își dorește să ajute la echilibrarea disproporțiilor, astfel încât elaborarea și implementarea strategiei oceanului albastru să poată deveni un proces la fel de sistematic și de realizabil ca și competiția în oceanele roșii ale zonelor de piață cunoscute.

ANEXA A

O SCHEMĂ A TIPARULUI TRADIȚIONAL AL CREĂRII OCEANULUI ALBASTRU

Cu riscul simplificării exagerate, vă prezentăm în cele ce urmează o imagine de ansamblu asupra evoluției a trei dintre industriile tipic americane — automobilele, computerele și cinematografia. Am făcut acest lucru din perspectiva ofertelor de produse și servicii relevante, care au deschis noi zone de piață și au generat o cerere nouă și semnificativă. Această trecere în revistă nu intenționează nici să acopere tot domeniul și nici să epuizeze tot subiectul. Scopul ei se limitează la identificarea elementelor strategice comune ofertelor-cheie caracteristice oceanului albastru. Am ales trei sectoare de activitate din Statele Unite, fiindcă acestea au reprezentat cea mai vastă și mai puțin reglementată piață, pe toată durata efectuării studiului nostru.

Deși această retrospectivă constituie doar o schiță a tiparului istoric înregistrat în procesul de creare a oceanului albastru, totuși, am remarcat câteva caracteristici comune tuturor celor trei industrii reprezentative:

- Nu există un domeniu cu evoluție în permanență excelentă. Atractivitatea unui anumit domeniu a crescut și a scăzut succesiv, de-a lungul perioadei noastre de studiu.
- Nu există companii în permanență excelente. Companiile, ca și industriile, sunt când în ascensiune, când în declin, de-a lungul timpului. Aceste două prime concluzii reieșite din cercetările noastre confirmă și întăresc

ideea (care a mai fost postulată) conform căreia nu există companii și industrii perpetuu excelente.

- Un factor determinant, care decide dacă un sector de activitate sau o companie se înscrie pe o traiectorie ascendentă, de creștere masivă și profitabilă, este acea mutare strategică de creare a unui ocean albastru. Oceanul nou descoperit este un catalizator-cheie în instaurarea unei industrii într-o poziție solidă și de perspectivă. Același factor este vital în determinarea atât a creșterii profitabile a unei companii, cât și a căderii acesteia atunci când o altă firmă preia conducerea și descoperă un nou ocean albastru.
- Oceanele albastre au fost create atât de organizații bine instalate pe piață, cât și de nou-veniți, acest fapt contrazicând ipoteza că — atunci când e vorba de crearea unei noi zone de piață — firmele nou înființate ar avea un avantaj natural în fața companiilor împământenite. Mai mult, oceanele albastre create de firme mai vechi se dezvoltă, de obicei, în cadrul afacerii de bază. De fapt, cele mai multe oceane albastre au apărut din interiorul oceanelor roșii, nu din afară. Problema canibalizării sau a distrugerii creative, observată la companiile bine înfipte în piață s-a dovedit a fi exagerată.[1] Oceanele albastre au condus la o creștere profitabilă pentru fiecare companie care le-a lansat, fie nou-venită, fie stabil poziționată.
- Crearea oceanelor albastre nu se referă la inovația tehnologică în sine. În unele cazuri, a fost implicată și o tehnologie de vârf, dar, în general, aceasta nu a fost o trăsătură definitorie a oceanelor albastre. Acest lucru este adevărat chiar și atunci când domeniul în cauză este unul intens tehnologizat — ca în cazul computerelor. Mai degrabă, trăsătura definitorie cheie a oceanelor albastre a fost inovația de valoare legată de ceea ce prețuiesc cumpărătorii.

- Crearea oceanelor albastre a făcut mai mult decât să contribuie la o creștere solidă și profitabilă. Această mișcare strategică a exercitat un puternic efect pozitiv în demersul de construire a unei durabile imagini de marcă în mințile cumpărătorilor.

Să revenim acum la cele trei industrii reprezentative, pentru a lăsa istoria să vorbească de la sine. Începem cu industria auto, o variantă de transport esențială în lumea dezvoltată.

Industria de automobile

Industria auto americană datează din 1893, când frații Duryea au lansat primul automobil cu un cilindru din Statele Unite. La vremea aceea, calul și trăsurica reprezentau mijlocul de transport primordial. Curând după acest debut, în toată țara au apărut sute de asemenea producători, care construiau automobile personalizate la comanda cumpărătorului.

Vehiculele auto erau, la vremea respectivă, o noutate opulentă. A existat chiar și un model dotat pe bancheta din spate cu ondulator de păr electric, pentru cei care doreau să se dichisească pe drum. Dar funcționarea mașinilor era incertă, deși costau mult — în jur de 1 500 USD —, adică de două ori cât venitul mediu anual al unei familii. Și erau extrem de nepopulare. Activiștii antiautovehicule smulgeau pavajele, înconjurau mașinile parcate cu sârmă ghimpată și organizau boicoturi la adresa oamenilor de afaceri și a politicienilor care șofau. Revolta publică față de automobile era atât de amplă, încât până și viitorul președinte Woodrow Wilson a intrat în joc, spunând: „Nimic nu a răspândit sentimentul socialist mai eficient ca automobilul... o imagine a aroganței celor bogați."[2] Iar publicația *Literary Digest* prevedea: „Cotidiana « trăsură fără cai » este în prezent un lux rezervat bogaților. Și, cu toate că prețul său va scădea probabil în viitor, cu siguranță că nu va deveni niciodată la fel de accesibilă ca bicicleta."[3]

Pe scurt, domeniul era îngust și neatractiv. Și totuși, Henry Ford nu l-a privit niciodată în acest fel.

Modelul T

În 1908, în timp ce toți cei cinci sute de producători de automobile ai Americii construiau vehicule personalizate, Henry Ford a lansat Modelul T. El însuși l-a descris ca fiind o mașină „pentru cei mulți, construită din cele mai bune materiale". Deși se livra într-o singură culoare (neagră) și avea un set standard de dotări, Modelul T era de încredere, durabil și ușor de reparat. Și era evaluat la un asemenea preț, încât majoritatea americanilor își puteau permite unul. În 1908, primul exemplar din Modelul T costa 850 USD, adică jumătate din prețul automobilelor existente. În 1909, prețul scăzuse la 609 USD, iar până în 1924 ajunsese la 290 USD.[4] Prin comparație, prețul unei trăsuri cu cai (cea mai apropiată alternativă pentru mașină, la acea vreme) era în jur de 400 USD. Un pliant promoțional editat în 1909 proclama: „Ford trece pe lângă dumneavoastră — calitatea cea mai apreciată, la prețul cel mai convenabil."

Succesul lui Ford se baza pe un model de afaceri profitabil. Păstrând o înaltă standardizare, oferind opțiuni limitate și fabricând piese de schimb, Ford a putut utiliza o linie de asamblare revoluționară, care i-a înlocuit pe meșterii talentați cu muncitori necalificați — care făceau o singură operațiune (dar o făceau mai rapid și mai eficient). Timpul de fabricație a fost scurtat de la douăzeci și unu la patru zile și numărul orelor de muncă s-a redus cu 60%.[5] În consecință, având costuri mai mici, Ford a fost capabil să stabilească un preț accesibil maselor.

Vânzările Modelului T au explodat. Cota de piață deținută de Ford a crescut brusc, de la 9% în 1908 la 61% în 1921. Până în 1923, în majoritatea gospodăriilor americane exista

un automobil.[6] Modelul T a făcut să erupă industria de automobile, creând un imens ocean albastru. Atât de mare a fost oceanul pe care l-a creat Ford, încât Modelul T a înlocuit trăsura cu cai — până atunci, principalul mijloc de transport din Statele Unite.

General Motors

Până în 1924, mașina devenise o posesiune familială esențială. Averea unei gospodării americane de condiție medie crescuse. În acel an, General Motors (GM) a lansat o linie de automobile care avea să creeze un nou ocean albastru în cadrul pieței auto. Spre deosebire de strategia Ford, bazată pe un singur model, funcțional și într-o singură culoare, GM a introdus „o mașină pentru orice țel și orice portofel", adoptând o strategie ticluită de președintele companiei, Alfred Sloan. Scopul era acela de a atinge latura emoțională a clasei de mijloc americane, denumită de Sloan piața *mass-class* („clasa de masă").[7]

În vreme ce Ford rămăsese la conceptul funcționalei „trăsuri fără cai", GM a făcut ca mașina să fie considerată amuzantă, captivantă, confortabilă și modernă. Uzinele GM livrau pe bandă rulantă o largă varietate de modele, în culori și stiluri noi, modernizate în fiecare an. Conceptul de „mașina anului" a creat o nouă cerere, pe măsură ce cumpărătorii începeau să fie dispuși să plătească pentru modă și confort. Deoarece mașinile erau schimbate mai des, s-a format și piața mașinilor la mâna a doua.

Cererea pentru mașinile încărcate de modernitate și emoție fabricate de GM a luat avânt. Din 1926 până în 1950, numărul total de mașini vândute în Statele Unite a crescut de la două la șapte milioane pe an. Pe ansamblu, GM și-a ridicat cota de piață de la 20% la 50%, în timp ce Ford a coborât de la 50% la 20%.[8]

Însă nici creşterea rapidă a pieţei auto americane, dezlănţuită de acest nou ocean albastru, nu a putut dura la nesfârşit. Luând-o pe urmele răsunătorului succes înregistrat de GM, Ford şi Chrysler s-au aruncat în apele oceanului albastru creat de GM. „Cei Trei" urmăreau acum o strategie comună — aceea de a lansa noi modele auto în fiecare an şi de a face apel la latura emoţională a utilizatorilor, fabricând o gamă largă de stiluri, în scopul de a răspunde astfel diferitelor nevoi şi stiluri de viaţă. Încet-încet, între ei a început o competiţie sângeroasă, pe măsură ce îşi copiau şi suprapuneau strategiile. Împreună, toate cele trei firme acaparaseră peste 90% din piaţa auto americană.[9] Se instaura o perioadă de stagnare, în care se complăcea toată lumea.

Micile şi economicele maşini japoneze

În orice caz, industria auto nu s-a oprit în loc. În anii 1970, japonezii au creat un nou ocean albastru, înfruntându-i pe producătorii americani cu maşinile lor mici şi eficiente. În loc să urmeze logica implicită a industriei — „cu cât mai mare, cu atât mai bine" — şi să se axeze pe accesorii luxoase, japonezii au schimbat logica tradiţională, urmărind să producă maşini de o calitate apropiată de perfecţiune, cu dimensiuni mici, având noi dotări funcţionale şi fiind extrem de eficiente în ceea ce priveşte consumul.

În anii 1970, în timpul crizei petrolului, utilizatorii americani s-au îngrămădit înspre economicele şi robustele maşini japoneze fabricate de Honda, Toyota şi Nissan (numit, pe atunci, Datsun). Aproape peste noapte, în minţile cumpărătorilor, japonezii au devenit nişte eroi. Automobilele lor compacte, cu un consum mic, creaseră un nou ocean albastru de oportunităţi. Şi, din nou, cererea a crescut.

În condiţiile în care „Cei Trei" erau preocupaţi de standarde şi de ridicarea la nivelul celuilalt, niciunul nu a avut

iniţiativa de a produce o maşină funcţională, compactă şi economică, chiar dacă toţi văzuseră potenţialul de piaţă pentru asemenea vehicule. Prin urmare, în loc să creeze un nou ocean albastru, „Cei Trei" s-au trezit împinşi într-o nouă cursă cu jaloane, numai că de această dată cu japonezii. Aşa că au început să investească masiv în producţia de automobile mai mici şi mai eficiente.

În orice caz, „Cei Trei" încă mai suferă de pe urma loviturii primite în vânzări. Pierderile lor, cumulate, se ridicau în 1980 la suma de patru miliarde USD.[10] Chrysler, cel mai mic dintre „cei trei fraţi", a încasat cea mai grea lovitură şi a scăpat de faliment pe muchie de cuţit — graţie intervenţiei guvernamentale. Producătorii japonezi de maşini au fost atât de eficienţi în crearea şi acapararea acestui ocean albastru, încât producătorii americani încă nu au găsit o cale de revenire la nivelul anterior. Competitivitatea şi viabilitatea lor pe termen lung a fost serios pusă la îndoială de experţi în domeniu din toată lumea.

Dubiţa lui Chrysler

Facem un salt în timp — înainte. În 1984. Hărţuit şi aflat pe marginea falimentului, Chrysler a lansat pe piaţă ceea ce astăzi cunoaştem sub denumirea de „minivan", creând astfel un nou ocean albastru în industria auto. Minivanul a rupt graniţele dintre automobil şi camion, creând un tip de vehicul în întregime nou. Mai mic decât camionul tradiţional, dar totuşi mai spaţios decât varianta *station wagon*, minivanul a fost exact ceea ce îi trebuia unei familii pentru a-şi transporta toţi membrii, plus bicicletele, câinii şi alte obiecte de călătorie. Şi era mai uşor de condus decât un camion sau o dubă.

Construit pe şasiul automobilului model K, minivanul se conducea ca o maşină, dar oferea mai mult spaţiu în interior, încăpând totuşi în garajul unei gospodării obişnuite. Trebuie

spus că firma Chrysler nu a fost prima care a lucrat la acest concept. Atât Ford, cât și GM avuseseră minivanul pe planșeta de proiectare ani de zile, dar se temuseră că designul avea să le canibalizeze propriile variante de *station wagon*. Fără nicio îndoială, rataseră o oportunitate nemăsurată, lăsând-o pe mâna lui Chrysler. În decursul primului său an, minivanul a devenit cel mai bine vândut vehicul al lui Chrysler, ajutând compania să-și recâștige poziția pe piață, în calitate de membru al frăției „Celor Trei". În primii trei ani, Chrysler a câștigat 1,5 miliarde USD numai din vânzarea minivanului.[11]

Succesul acestui nou tip de mașină a alimentat explozia din anii 1990 a vehiculelor utilitare (*sports utility vehicle* — SUV). Acestea au extins oceanul albastru pe care Chrysler îl scosese la lumină. Construit pe un șasiu de camion, SUV a continuat evoluția autovehiculelor, de la automobil spre camion utilitar. Proiectat la început pentru a fi condus în afara drumurilor publice, pe teren accidentat, SUV era dotat cu un sistem de remorcare similar cu cel folosit pentru ambarcațiuni. În consecință, a câștigat o largă popularitate printre familiile tinere, datorită câtorva caracteristici: manevrare facilă asemănătoare automobilelor, spațiu pentru pasageri și bagaje mai mare decât al unui minivan, interioare confortabile combinate cu funcționalitatea sporită a roților 4x4, capacitate de remorcare și siguranță. Până în 1998, vânzările totale pentru noile categorii de camioane ușoare (minivan, SUV și varianta furgonetă) au atins cifra de 7,5 milioane USD, apropiindu-se de vânzările de 8,2 milioane USD înregistrate pentru noile automobile.[12]

Așa cum ne arată istoria, GM și Chrysler erau jucători de piață bine poziționați atunci când au creat oceanele albastre. Și, în cea mai mare parte, aceste oceane albastre nu au fost declanșate de inovațiile tehnologice. Tehnologia de la bază existase și anterior. Până și revoluționara linie de asamblare a lui Ford își poate găsi originea în industria de ambalare a

cărnii.[13] Atractivitatea industriei auto era într-o continuă evoluție sinusoidală — urca și cobora succesiv, determinată în mare măsură de mișcările strategice ale oceanelor albastre. Același lucru este valabil și pentru tendințele de creștere profitabilă a companiilor din domeniu. Profitul și creșterea acestora erau strâns legate de oceanele pe care le creaseră sau le rataseră.

Aproape toate aceste companii au rămas în amintirea publicului pentru oceanele albastre pe care le-au creat de-a lungul timpului. Ford, de exemplu, a suferit uneori pierderi importante, dar marca sa încă rămâne în picioare, în mare parte datorită Modelului T, pe care l-a creat cu o sută de ani în urmă.

Industria computerelor

Să revenim acum la industria computerelor, care furnizează o componentă esențială a mediului de lucru, de-a lungul și de-a latul globului. Industria de profil din Statele Unite a început în 1890, când Herman Hollerith a inventat cartela perforată — pentru a scurta timpul de procesare a datelor înregistrate și analizate de Biroul de Evidență a Populației din SUA. Tabulatorul lui Hollerith a dus la finalizarea calculelor referitoare la recensământ cu cinci ani mai devreme decât în cazul precedentului recensământ.

Curând după aceea, Hollerith a părăsit Biroul de Evidență a Populației pentru a fonda Tabulating Machine Company (TMC), care vindea dispozitivele create de el agențiilor guvernamentale americane și străine. La vremea respectivă, nu exista o piață reală pentru ca tabulatoarele lui Hollerith să fie folosite în afaceri. În companii, datele erau procesate cu creionul în cartea mare a contabilității — acestea fiind instrumente ușor de folosit, ieftine și certe. Deși tabulatorul lui Hollerith era foarte rapid și precis, era scump și dificil de folosit și cerea

o instruire continuă. Înfruntând noua concurență apărută după expirarea patentului său și frustrat că guvernul SUA îi întorsese spatele din cauza prețurilor exagerate pe care le practica, Hollerith a vândut compania, care a fuzionat ulterior cu alte două companii, pentru a forma, în 1911, o nouă firmă — CTR.

Mașina de tabulat

În 1914, afacerile cu mașini de tabulat ale CTR deveniseră mărunte și neprofitabile. În încercarea de a schimba mersul lucrurilor, CTR i-a cerut ajutorul lui Thomas Watson, fost director executiv la National Cash Register Company. Watson și-a dat seama că exista o uriașă cerere de tabulatoare încă neexplorată, care ar fi putut ajuta la îmbunătățirea activităților de inventariere și contabilitate din firme. Dar a înțeles și altceva: că noua și greoaia tehnologie era prea costisitoare și complicată pentru lumea afacerilor, în condițiile în care creionul și cartea mare funcționau perfect.

Printr-o mișcare strategică ce avea să lanseze industria computerelor, Watson a combinat atuurile tabulatorului cu ușurința în utilizare și costurile scăzute ale creioanelor și registrelor contabile. Sub conducerea sa, tabulatoarele CTR au fost simplificate și asamblate în module, iar compania a început să ofere, în plus, întreținerea la sediul clientului, instruirea utilizatorilor și supravegherea proceselor. Clienții aveau să beneficieze de viteza și eficiența tabulatorului, fără a mai fi necesară angajarea unui specialist care să le instruiască lucrătorii sau a unui tehnician care să le repare mașinile atunci când se defectau.

Apoi, Watson a hotărât că tabulatoarele aveau să fie închiriate și nu vândute — o inovație care a ajutat la implementarea unui nou model de stabilire a prețului pentru mașinile de tabulat. Pe de o parte, această decizie le permitea clienților să

evite cheltuielile mari de capital, în timp ce le oferea flexibilitatea de a-și actualiza mașinile, pe măsură ce tabulatoarele se perfecționau. Pe de altă parte, închirierea îi dădea firmei CTR un flux de venituri recurente, în timp ce îi împiedica pe clienți să cumpere mașini la mâna a doua, de la unul la altul.

În decurs de șase ani, veniturile firmei au crescut de peste trei ori.[14] Până la mijlocul anilor 1920, CTR ajunsese să dețină 85% din piața mașinilor de tabulat din Statele Unite. În 1924, pentru a evidenția prezența ascendentă a companiei la nivel internațional, Watson a schimbat numele firmei din CTR în International Business Machines Corporation (IBM). Oceanul albastru al tabulatoarelor fusese descătușat.

Computerul electronic

Sărim din nou în timp, pentru a ajunge cu treizeci de ani mai târziu — în 1952. Remington Rand crease UNIVAC, primul computer electronic de uz comercial din lume pentru Biroul de Evidență a Populației. Și totuși, în acel an doar trei mașini UNIVAC au fost vândute. Niciun ocean albastru nu ieșise la lumină, până când IBM-ul lui Watson (de această dată fiul — Thomas Watson Jr.) nu a văzut cererea neexplorată în ceea ce părea a fi o piață mică și fără perspective. Watson Jr. a înțeles rolul pe care îl puteau juca în afaceri computerele electronice și a împins IBM spre a răspunde provocării.

În 1953, IBM a introdus mașina IBM 650, primul computer de dimensiuni medii pentru afaceri. Înțelegând că, dacă firmele aveau să întrebuințeze computerul electronic, nu și-ar fi dorit o mașinărie complicată și nu ar fi fost dispuse să plătească decât pentru puterea de calcul pe care ar fi folosit-o, IBM a făcut ca mașina IBM 650 să fie mult mai simplu de folosit și mult mai puțin puternică decât UNIVAC. Apoi i-a stabilit prețul de 200 000 USD, în comparație cu prețul fix de

un milion USD al mașinii UNIVAC. Ca rezultat, până la sfârșitul anilor 1950, IBM acaparase 85% din piața computerelor electronice. Din nou, veniturile sale aproape că s-au triplat între anii 1952 și 1959, urcând de la 412 milioane USD la 1,16 miliarde USD.[15]

Expansiunea oceanului albastru reușită de IBM a fost extrem de accentuată în 1964, odată cu introducerea pe piață a revoluționarului System/360 — prima mare familie de computere care integrau un software interschimbabil, echipamente periferice și pachete de servicii. A fost o îndrăzneață departajare de monoliticul mainframe de tip „toate într-unul". Ulterior, în 1969, IBM a schimbat modul în care erau vândute computerele. Decât să ofere componente hardware, service și software exclusiv în pachete, IBM a separat elementele ofertei și le-a pus în vânzare individual. Iar separarea a dat naștere industriilor de software și de service, care valorează astăzi multe miliarde de dolari. În prezent, IBM a devenit cea mai vastă companie de service pentru computere și rămâne cel mai mare producător de computere din lume.

Computerul personal

De-a lungul anilor 1960 și 1970, industria de computere și-a continuat evoluția. IBM, Digital Equipment Corporation (DEC), Sperry și alte firme care au intrat în industria computerelor și-au extins operațiunile la nivel global și au îmbunătățit și extins liniile de produse spre partea de periferice și service. Dar, în 1978, când principalii producători de computere intenționau să construiască mașinării mai mari și mai puternice pentru zona de afaceri, Apple Computer Inc. a creat o zonă de piață cu totul nouă prin computerul său pentru acasă — Apple II.

Oricum, contrar convingerilor tradiționale, Apple nu era primul computer personal de pe piață. Cu doi ani mai devreme, Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS)

lansase Altair 8800. Acest computer fusese scos pe piață existând mari așteptări din partea cercurilor de pasionați ai calculatoarelor. *BusinessWeek* o supranumise rapid pe MITS drept „IBM-ul computerelor pentru acasă".

Cu toate acestea, MITS nu a creat un ocean albastru. De ce? Fiindcă mașina nu avea monitor, nici memorie permanentă, dispunea de numai 256 de caractere de memorie temporară, nu avea software și nici tastatură. Pentru a introduce date, utilizatorii trebuiau să manevreze butoanele din partea anterioară a carcasei, iar programele rezultate erau vizualizate printr-un sistem de luminițe intermitente, afișate pe panoul din față. Deloc surprinzător, nimeni nu a văzut o piață potențială semnificativă pentru un asemenea computer greu de folosit. Așteptările ajunseseră atât de jos, încât — în același an — Ken Olsen, președinte al Digital Equipment, își rostea faimoasele sale vorbe: „Nu există niciun motiv pentru care o persoană să aibă un computer acasă."

Doi ani mai târziu, Apple II avea să-l facă pe Olsen să-și înghită cuvintele, creând oceanul albastru al computerelor pentru acasă. Construit în mare măsură cu tehnologia existentă, Apple II oferea, ca design, o soluție de tip „toate într-unul" — o carcasă de plastic incluzând tastatură, sursă de putere și un monitor ușor de folosit. Apple II venise pe piață dotat cu software (de la jocuri până la programe de afaceri de genul procesorului de texte Apple Writer și al foilor de calcul tabelar VisiCalc), făcând computerul accesibil pentru masa cumpărătorilor.

Apple a schimbat felul în care gândeau oamenii despre computere. Acestea nu mai erau produse pentru „împătimiții calculatoarelor". Ca și Modelul T din industria auto, computerul personal devenise un articol de bază în familia americană tipică. La numai doi ani de la apariția lui Apple II, vânzările acestui tip de computer se ridicaseră la peste 200 000 de bucăți pe an, aducând firma Apple (înființată de numai trei ani) pe

lista *Fortune 500* — o performanță fără precedent.[16] Statisticile arată că, în 1980, în jur de douăzeci și cinci de firme vindeau, laolaltă, 724 000 de computere personale, încasând peste 1,8 miliarde USD.[17] Până în anul următor, alte douăzeci de companii au intrat pe piață, iar vânzările s-au dublat — ajungând la 1,4 milioane unități vândute, care valorau aproape trei miliarde USD.[18]

Ascuns în umbră, IBM privea și aștepta. În acei câțiva ani, a studiat piața și tehnologia, pentru a plănui lansarea unui alt computer pentru acasă. Apoi, în 1982, IBM a extins dramatic țărmurile oceanului albastru al computerelor pentru acasă, oferind pieței o arhitectură mult mai deschisă, care le permitea și altor jucători ai pieței să dezvolte aplicații software și periferice. Creând un sistem de operare standardizat, pentru care și alte firme puteau să producă aplicații software și componente periferice, IBM a putut să-și mențină costurile și prețurile scăzute, în vreme ce le oferea utilizatorilor o mai mare utilitate. Dimensiunile companiei și gama de avantaje de care beneficia i-au permis să-și evalueze computerul personal la un nivel accesibil masei de cumpărători.[19] În decursul primului an, IBM a vândut 200 000 de bucăți, ajungând foarte aproape de ținta de vânzări pe care și-o stabilise pentru următorii cinci ani. Până în 1983, utilizatorii achiziționaseră 1,3 milioane de computere marca IBM.

Serverele Compaq

În conjunctura în care corporațiile de pe tot cuprinsul Statelor Unite cumpărau și instalau computere personale în sediile lor, apăruse o nevoie din ce în ce mai presantă de a conecta între ele toate computerele, pentru a realiza niște sarcini simple, dar importante, precum transferul de fișiere și tipărirea acestora. Industria computerelor pentru afaceri derivate din modelul IBM 650 și dezvoltate apoi de HP, DEC și Sequent (ca să numim doar câțiva) le oferea întreprinderilor

sisteme sofisticate, capabile să îndeplinească activități vitale pentru corporații — de exemplu, să găzduiască numeroasele sisteme de operare și alte aplicații software. Dar aceste mașini erau prea scumpe și complexe pentru a justifica soluționarea unor nevoi simple dar inevitabile, precum transferul de fișiere și tipărirea. Acest lucru era adevărat în special pentru companiile mici și mijlocii, care nu erau dispuse să-și satisfacă aceste nevoi prin investiții uriașe într-o complexă arhitectură minicomputerizată.

În 1992, Compaq a schimbat totul, creând cu eficiență oceanul albastru al serverelor PC. Atunci a lansat ProSignia, un server radical simplificat, care fusese optimizat pentru cele mai frecvent întâlnite sarcini. Acest server rezolva problema interoperabilității, funcționând ca o gazdă pentru sistemele de operare și trecând de la SCO UNIX la OS/3 și apoi la DOS, deoarece acestea nu erau esențiale pentru nevoile de bază ale firmelor. Noul server le oferea utilizatorilor viteză și capacitate dublă de transfer și tipărire de fișiere la o treime din prețul practicat până atunci. În ceea ce privește Compaq, această mașinărie dramatic simplificată a însemnat costuri de producție mult mai mici. Crearea de către Compaq a serverului ProSignia și a următoarelor trei modele de server nu numai că a impulsionat vânzarea de stații de lucru, dar a și stimulat dezvoltarea industriei de servere până la cifra de 3,8 miliarde USD în mai puțin de patru ani.[21]

Computerul Dell

La mijlocul anilor 1990, Dell Computer Corporation a creat un alt ocean albastru în industria de computere. În mod tradițional, producătorii de computere se întreceau în a le oferi utilizatorilor computere mai rapide, având caracteristici cât mai variate și un software cât mai evoluat. În schimb, Dell a modificat logica acestei industrii, schimbând modul de achiziție și livrare către cumpărător. Dispunând de propria sa

forță de vânzări directe, Dell avea capacitatea de a-și vinde computerele la prețuri cu 40% mai mici decât dealerii IBM, rămânându-i și un profit decent.

Vânzările directe erau atractive și pentru clienți, deoarece Dell oferea un timp de livrare nemaiîntâlnit. De exemplu, timpul scurs între luarea comenzii și livrarea către client era de patru zile, în comparație cu media înregistrată de competitorii săi, care era de peste zece săptămâni. În plus, datorită sistemului de comandă prin internet și telefon, clienților li se dădea posibilitatea de a-și personaliza computerele așa cum doreau. Între timp, modelul „făcut la comandă" i-a permis lui Dell să-și reducă semnificativ cheltuielile de stocare.

Astăzi, Dell este liderul indiscutabil al vânzărilor de computere personale, încasările înregistrând o evoluție aproape vertical ascendentă — de la 5,3 miliarde USD în 1995 la 35,5 miliarde USD în 2003. În această perioadă, cota sa de piață a crescut de la 2% la peste 30%.[22]

La fel ca și în industria auto, oceanele albastre din domeniul computerelor nu au fost produse de inovațiile tehnologice în sine, ci de tehnologia care lega între ele acele elemente pe care le prețuiau cumpărătorii. Ca și în cazul mașinii IBM 650 și al serverului Compaq, inovația de valoare s-a bazat adesea pe simplificarea tehnologiei. De asemenea, i-am văzut pe puternicii pieței (CTR, IBM și Compaq) lansând oceane albastre în aceeași măsură ca și nou-veniții (Apple și Dell). Fiecare ocean albastru a consolidat excelenta imagine de marcă a companiei care l-a creat și a condus nu doar la creșterea profitabilă a firmei respective, ci și la creșterea profitabilă a întregii industrii de computere.

Industria cinematografică

Să revenim acum la domeniul cinematografiei, care oferă multora dintre noi o cale de relaxare după orele de serviciu

sau la sfârșit de săptămână. Industria cinematografică din Statele Unite își are originile în 1893, când Thomas Edison a inventat kinetoscopul — o carcasă din lemn, în interiorul căreia era proiectat un fascicul de lumină, care trecea apoi printr-o rolă de film. Privitorii vedeau acțiunea prin intermediul unei fante într-un perete, iar spectacolul la care asistau se numea *peep show*.

Doi ani mai târziu, colaboratorii lui Edison au dezvoltat un kinetoscop care permitea proiectarea imaginilor în mișcare pe un ecran. Oricum, după criteriile logicii, nici acesta nu a însemnat vreun mare avânt. Clipurile, având fiecare o durată de câteva minute, erau difuzate pe scenele teatrelor, după câte un vodevil. Obiectivul era acela de a ridica valoarea spectacolului de divertisment jucat în fața spectatorilor. Așa că accentul era pus mai mult pe dezvoltarea teatrului și mai puțin pe ideea de a oferi o formă de divertisment eterogenă. Tehnologia era folosită pentru ca teatrul să ia avânt, fiindcă ideea de a crea un ocean albastru nu fusese încă sădită.

Odeonul de cinci cenți

Harry Davis a schimbat totul atunci când a inaugurat, în 1905, primul teatru în care se difuzau filme și în care spectatorii erau admiși în schimbul unei taxe de cinci cenți — în Pittsburgh, Pennsylvania. „Odeonul de cinci cenți" este considerat de multă lume ca fiind responsabil de apariția industriei cinematografice din Statele Unite, conducând la apariția unui ocean albastru. Să ne gândim la discrepanțele sociale. Deși, la începutul secolului XX, cei mai mulți americani aparțineau clasei muncitoare, până atunci domeniul se axase pe oferta de divertisment în direct (spectacole de teatru, de operă și de vodevil), pentru care publicul era format din elita societății.

Având în vedere că venitul unei familii de condiție medie era de 12 USD pe săptămână, divertismentul în direct, pur

și simplu, nu era o alternativă. Era prea scump. Prețul mediu al unui bilet de intrare la operă era de 2 USD, iar pentru vodevil — 50 cenți. Pentru majoritatea populației, teatrul era un spectacol prea serios. Din cauza educației precare, teatrul și opera nu păreau atrăgătoare pentru clasa muncitoare. Exista și un inconvenient. Spectacolele se jucau numai de câteva ori pe săptămână și, cum teatrele erau situate în zonele dichisite ale orașului, pentru cei mai mulți muncitori era destul de dificil de ajuns. Când era vorba de divertisment, cei mai mulți americani orbecăiau în întuneric.

Prin contrast cu această situație, prețul de intrare în odeonul lui Davis era o monedă de nichel, ceea ce îi explică și numele — *nickelodeon*. Davis a reușit să țină prețul la acest nivel dotând clădirea numai cu ceea ce era strict necesar (bănci și ecran) și poziționându-și teatrele în cartierele sărăcăcioase ale clasei muncitoare. Apoi s-a concentrat asupra volumului și comodității, deschizându-și teatrele încă de la ora opt dimineața și rulând filme încontinuu până la miezul nopții. Odeonul de cinci cenți aducea amuzament, difuzând comedie bufă, accesibilă celor mai mulți oameni, indiferent de educație, limbă sau vârstă.

Clasa muncitoare s-a îngrămădit la odeonul de cinci cenți, care distra circa 7 000 de spectatori pe zi. În 1907, *Saturday Evening Post* făcea cunoscut faptul că numărul de spectatori înregistrați zilnic, în toate aceste odeoane, depășea două milioane.[23] Curând, astfel de clădiri s-au deschis în toată țara. Până în 1914, Statele Unite aveau 18 000 de asemenea teatre, în care intrau zilnic șapte milioane de persoane.[24] Oceanul albastru se transformase într-o industrie de cinci sute de milioane USD.

Teatrul Palace

În 1914, după ce odeonul de cinci cenți și-a atins apogeul, Samuel „Roxy" Rothapfel a avut inițiativa de a aduce farmecul imaginilor în mișcare mai aproape de nou apăruta clasă mijlocie și de înalta societate. Astfel că a deschis primul teatru Palace din Statele Unite — în orașul New York. Până atunci, Rothapfel deținuse un număr de odeoane de cinci cenți dispuse pe tot teritoriul țării și era renumit mai ales pentru faptul că scotea din impas teatrele care se luptau să supraviețuiască prin diverse colțuri de țară. Spre deosebire de odeoanele de cinci cenți, care erau considerate simpliste și fără pretenții, teatrele Palace construite de Rothapfel erau niște clădiri elaborate, împodobite cu candelabre extravagante, oglinzi dispuse pe culoare și intrări impresionante. Ofereau servicii de parcare, erau dotate cu somptuoase canapele pentru două persoane și difuzau filme mai lungi, cu intrigi teatrale. Aceste incinte făceau ca mersul la film să devină un eveniment demn de pasionații de teatru și operă, dar la un preț rezonabil.

Teatrele Palace au fost un succes comercial. Între 1914 și 1922, în Statele Unite au fost inaugurate 4 000 de noi asemenea clădiri. Vizionarea unui film devenea un eveniment de divertisment tot mai important pentru toți americanii, indiferent de nivelul economic. Era așa cum sublinia Roxy: „Să le dai oamenilor ceea ce vor este catastrofic și fundamental greșit. Oamenii nu știu ce vor... [Dă-le] ceva mai bun." Teatrele Palace au combinat în mod eficient aspectul unei clădiri de operă (mediul ambiant) cu conținutul unui odeon de cinci cenți (filmul), dezlănțuind astfel un nou ocean albastru în industria cinematografică și atrăgând la spectacolele sale un segment de masă în întregime nou — clasa mijlocie și înalta societate.[25]

La sfârșitul anilor 1940, pe măsură ce averea națiunii creștea, iar americanii se îndreptau spre suburbii — pentru a-și împlini visul de a avea o casă împrejmuită cu un gărduleț simplu, carne de pui la fiecare masă și mașină în garaj —, limitele conceptului de teatru Palace au început să se facă simțite. Suburbiile, spre deosebire de orașele mari sau de zonele metro-

politane, nu puteau susține dimensiunile mari și interioarele opulente ale unui teatru Palace. Iar rezultatul acestei evoluții competitive a fost apariția în zonele suburbane a cinematografelor mici, în care rula un singur film pe săptămână. Deși, prin comparație cu teatrele Palace, micile cinematografe erau „campioni ai chiverniselii", totuși acestea nu au reușit să capteze imaginația oamenilor. Nu le dădeau acestora sentimentul special al unei seri petrecute în afara căminului, iar succesul lor depindea exclusiv de calitatea filmului care rula. Dacă un anumit film era un eșec, spectatorii nu găseau niciun motiv de a veni să-l vadă, iar proprietarul cinematografului pierdea bani. În condițiile în care industria de profil se alegea tot mai clar cu statutul de fosilă, creșterea sa profitabilă a început să pălească.

Cinematograful multiplex

Și totuși, încă o dată, cinematografia avea să se înscrie pe o traiectorie ascendentă, prin crearea unui nou ocean albastru. În 1963, Stan Durwood a inițiat o mișcare strategică ce a întors mersul lucrurilor cu 180°. Tată lui Durwood deschisese în anii 1920, în Kansas City, primul cinematograf al familiei sale. Ulterior, Stan Durwood a revitalizat industria prin crearea primului multiplex — într-un centru comercial din Kansas City.

Imediat, s-a dovedit că multiplexul era o lovitură de piață. Pe de o parte, multiplexul le dădea spectatorilor posibilitatea de a alege dintre mai multe filme; pe de alta, dispunând de săli diferit dimensionate în aceeași incintă, proprietarii puteau face ajustări pentru a se adapta la variațiile cererii de filme. Prin urmare, întreprinzătorii își puteau dispersa riscurile și minimiza costurile. Pe măsură ce se răspândeau valurile oceanului de cinematografe multiplex pe tot cuprinsul țării, creștea și compania lui Durwood — American Multi-Cinema, Inc. (AMC). Remarcabil este faptul că a pornit de la un mic cinematograf de provincie și a devenit a doua companie de film (ca mărime) din Statele Unite.

Megaplexul

Lansarea cinematografului multiplex a creat, într-adevăr, un ocean albastru cu o nouă creștere profitabilă în domeniu, dar — până în anii 1980 — răspândirea videocasetofoanelor și a televiziunii prin satelit și prin cablu a redus interesul pentru cinematograf. Pentru a înrăutăți lucrurile, în încercarea de a acapara o cotă mai mare dintr-o piață în continuă scădere, deținătorii de cinematografe și-au transformat sălile de proiecție în încăperi din ce în ce mai mici, astfel încât să poată difuza mai multe filme simultan. Pe neștiute, ei au subminat unul dintre atuurile distinctive ale industriei, în raport cu mijloacele de divertisment de acasă: ecranele mari. Când primul film a fost transmis prin cablu TV și prima casetă video a fost disponibilă pe piață, s-a văzut că beneficiul de a plăti mai mulți bani pentru a vedea filme pe un ecran doar cu puțin mai mare decât cel de acasă era marginal. Industria cinematografică se prăbușea într-o prăpastie adâncă.

În 1995, AMC a recreat (încă o dată) piața filmelor, lansând primul megaplex cu douăzeci și patru de ecrane din Statele Unite. Spre deosebire de multiplex, care oferea locuri adesea înghesuite, ponosite și fără perspectivă, megaplexul avea locurile dispuse ca la stadion (pentru o vizibilitate neîngrădită), cu scaune confortabile; în plus, oferea o gamă mai largă de filme, iar imaginea și sonorul erau mai bune. În ciuda acestor îmbunătățiri ale ofertei, costurile de funcționare ale megaplexului rămâneau mai mici decât cele ale multiplexului. Aceasta deoarece poziționarea megaplexului în afara centrelor comerciale (factorul-cheie în privința costurilor) era mult mai economicoasă. Iar dimensiunile megaplexului aduceau discounturi de volum în achiziția și rularea filmelor

și, bineînțeles, mai multă capacitate de negociere în relația cu distribuitorii de filme. În fine, dispunând de douăzeci și patru de săli, care puteau găzdui orice film disponibil pe piață, atracția a devenit locul și nu filmul.

Spre sfârșitul anilor 1990, încasările medii pe client înregistrate de AMC erau cu 8,8% mai mari decât cele ale cinematografelor multiplex obișnuite. Aria pe care acționa un cinematograf megaplex (distanța de la care veneau oamenii ca să vadă un film) a crescut de la 3,2 km (la mijlocul anilor 1990) până la 8 km (pentru cinematografele megaplex ale AMC).[26] Între 1995 și 2001, numărul total de spectatori în cinematografe a crescut de la 1,26 miliarde la 1,49 miliarde. Sălile din cinematografele megaplex constituiau numai 15% din numărul total de săli, dar încasau 38% din totalul biletelor vândute.

Succesul oceanului albastru creat de AMC i-a determinat și pe alți jucători de pe piață să-l imite. Prea multe cinematografe megaplex au fost construite într-un timp prea scurt. Și multe dintre ele au fost închise până în 2000 din cauza unei economii în declin. Din nou, domeniul e pregătit pentru un alt ocean albastru.

Aceasta este doar o schiță a industriei americane de cinematografe. Dar același tipar reiese și din alte exemple. Nici aici nu am găsit o industrie perpetuu atractivă. Nu au existat companii perpetuu excelente. Crearea oceanelor albastre a fost un factor-cheie în evoluția unei companii și în cea a întregului domeniu. Oceanele albastre au fost create în principal de companii cu experiență pe piață, precum AMC și Palace Theatres. Așa cum relevă istoria, AMC a creat un ocean albastru în industria cinematografică a Statelor Unite, mai întâi prin multiplex, apoi prin megaplex. De două ori a restabilit cursul ascendent al întregului sector de activitate și de două ori și-a ridicat profitabilitatea și creșterea la un nou nivel. Iar la baza acestor oceane albastre nu a stat inovația

tehnologică în sine, ci inovația motivată de valoare, pe care noi am numit-o „inovație de valoare".

Privind în ansamblu crochiurile realizate pentru aceste trei industrii, ne dăm seama că: pentru a obține o creștere profitabilă susținută, o companie depinde în mare măsură de capacitatea ei de a sta încontinuu în prima linie, în timpul fiecărei runde de creare a oceanului albastru. Excelența de durată este foarte greu realizabilă pentru orice companie. Până azi, nicio companie nu a fost capabilă să conducă în permanență expediții de creare a oceanelor albastre pe termen lung. În orice caz, companiile cu nume de impact sunt adesea acelea capabile să se reinventeze pe sine, creând în mod repetat noi zone de piață. În acest sens, spunem că nu au existat companii perpetuu excelente până acum. Dar firmele pot spera să-și păstreze excelența — aderând la o practică strategică a excelenței. Cu nesemnificative excepții, tiparul creării oceanelor albastre exemplificat prin aceste trei industrii reprezentative este concordant cu ceea ce noi am observat în alte domenii incluse în studiul nostru.

ANEXA B

INOVAȚIA DE VALOARE — O PERSPECTIVĂ RECONSTRUCȚIONISTĂ ASUPRA STRATEGIEI

În esență, există două puncte de vedere distincte asupra modului în care este legată structura unui domeniu de activitate de acțiunile strategice ale jucătorilor din domeniu.

Perspectiva *structuralistă* asupra strategiei își are rădăcinile în economia organizației industriale (OI).[1] Analiza modelului organizației industriale propune o paradigmă de tip structură-comportament-performanță, care sugerează un flux cauzal dinspre structura pieței înspre comportament și performanță. *Structura pieței*, dată de condițiile în care se prezintă cererea și oferta, conturează comportamentul vânzătorilor și al cumpărătorilor, care, în consecință, determină *performanța finală*.[2] Schimbările la nivelul sistemului sunt induse de factori externi în raport cu structura pieței, așa cum sunt, de exemplu, schimbările fundamentale în condițiile economice elementare și breșele tehnologice.[3]

Perspectiva *reconstrucționistă* asupra strategiei, pe de altă parte, a fost elaborată pe baza teoriei creșterii endogene. Această teorie își are originea în observațiile făcute inițial de Joseph A. Schumpeter, conform cărora forțele ce schimbă structura economică și peisajul industrial pot proveni din *interiorul* sistemului.[4] Schumpeter pledează în favoarea ideii că inovația poate apărea endogen și că principala sa sursă este întreprinzătorul creativ. Totuși, inovația schumpeteriană nu

a fost încă explicată din cauza faptului că este produsul ingeniozității antreprenoriale și nu poate fi reprodusă sistematic.

Recent, *teoria noii creșteri* a înaintat în această direcție, arătând că inovația poate fi reprodusă endogen prin înțelegerea tiparelor sau a rețetelor aflate în spatele ei.[6] În esență, acest avans teoretic separă rețeta inovației (sau tiparul cunoștințelor și al ideilor din spatele ei) de izolatul antreprenor al lui Schumpeter, deschizând calea pentru reproducerea sistematică a inovației. În orice caz, în ciuda acestui important avans, suntem încă lipsiți de înțelegerea a ceea ce reprezintă acele rețete sau tipare. În absența acesteia, cunoștințele și ideile nu pot fi puse în practică pentru a produce inovație și creștere la nivelul unei companii.

Ei bine, perspectiva reconstrucționistă câștigă teren acolo unde cedează teoria noii creșteri. Dezvoltând pe scheletul teoriei noii creșteri, punctul de vedere reconstrucționist sugerează că ideile și cunoștințele intră în acțiune în procesul creației, cu scopul de a produce o creștere endogenă pentru companie. În particular, opinează că un asemenea proces de creație se poate desfășura în orice organizație, în orice moment, prin reconstrucția cognitivă a datelor existente și a elementelor de piață — dar într-o manieră fundamental nouă.

Aceste două puncte de vedere — cel structuralist și cel reconstrucționist — au importante implicații pentru modul în care acționează companiile pe baza strategiei. Perspectiva structuralistă (sau determinismul ambiental) conduce adesea la o gândire strategică bazată pe competiție. Faptul că iau structura pieței ca pe un dat îndeamnă companiile să încerce să-și croiască o poziție defensivă în fața concurenței, în zona de piață existentă. Pentru a se susține pe piață, adepții strategiei se axează pe construirea de avantaje împotriva concurenților, de obicei evaluând ce anume fac aceștia și zbătându-se să facă același lucru, dar mai bine. În acest caz, acapararea unei cote de piață mai mari este văzută ca un joc cu sumă

zero, în care câștigul uneia dintre companii este realizat în detrimentul altei companii. Prin urmare, competiția (adică partea furnizoare a ecuației) devine variabila definitorie a strategiei.

O asemenea gândire strategică determină firmele să împartă industriile în atractive și neatractive și să decidă în consecință dacă e cazul să intre sau nu pe o anumită piață. După ce a pătruns deja într-un anumit domeniu, o firmă alege un cost distinctiv sau o poziție de diferențiere care să corespundă cel mai bine sistemelor și capacităților sale interne de a înfrunta concurența.[7] Aici, costul și valoarea sunt văzute ca fiind compensatorii. Din cauză că nivelul profitului total al industriei este, de asemenea, determinat în mod exogen, de către factori structurali, firmele caută în principal să acapareze și să redistribuie bogăția, în loc să creeze o bogăție nouă. Ele se concentrează asupra segmentării oceanelor roșii, în care creșterea este tot mai limitată.

În orice caz, pentru un ochi reconstrucționist, provocarea strategică arată foarte diferit. Admițând că structura și granițele pieței există numai în mințile managerilor, adepții acestui punct de vedere nu lasă structurile pieței existente să le limiteze gândirea. Pentru ei, cererea suplimentară este acolo, în mare măsură neexplorată. Esența problemei este cum să o scoată la suprafață. În acest scop, însă, este nevoie de transferarea atenției de la ofertă la cerere, de la competiție la inovația de valoare, adică la crearea unei valori inovatoare, care să descătușeze noua cerere. Cu această nouă țintă în fața ochilor, firmele pot spera să ajungă la destinație, scrutând sistematic orizontul dincolo de granițele competiționale împământenite și rearanjând elementele existente pe diferite piețe pentru a le reasambla într-o nouă zonă de piață, în care un nou nivel al cererii să fie generat.[8]

Din perspectivă reconstrucționistă, cu greu se poate considera că o industrie este intrinsec atractivă sau neatractivă,

deoarece nivelul de atractivitate al unui domeniu poate fi modificat prin eforturile conștiente de reconstrucție făcute de companii. Pe măsură ce structura pieței este schimbată în procesul de reconstrucție, același lucru se întâmplă și cu cele mai de succes reguli ale jocului. Prin urmare, competiția în cadrul vechiului joc devine irelevantă. Stimulând acea parte a economiei care înseamnă cerere, strategia inovației de valoare are rolul de a extinde piețele actuale și de a crea unele cu totul noi. Cei care creează inovația de valoare realizează un salt valoric prin crearea unei noi bogății, fără să-i deposedeze pe competitori în sens tradițional. Deci, o asemenea strategie le permite firmelor să se implice cu generozitate într-un joc cu sumă diferită de zero, cu posibilitatea unor consistente recompense.

Atunci, cum se face că reconstrucția (așa cum am văzut-o noi exemplificată de Circul Soarelui) diferă de „combinarea" și „recombinarea" despre care se discută în literatura referitoare la inovații?[9] Schumpeter, de exemplu, vede inovația ca pe o „nouă combinare a mijloacelor de producție".

Noi am observat în exemplul referitor la Circul Soarelui o concentrare asupra cererii, pe câtă vreme recombinarea înseamnă rearanjarea tehnologiilor sau a mijloacelor de producție existente, adesea în condițiile concentrării asupra ofertei. Grinzile de susținere în cazul reconstrucției sunt reprezentate de *elementele cu valoare pentru cumpărător*, care rezidă în afara granițelor domeniului respectiv. Dar nu este vorba nici despre *tehnologii* și nici despre diverse *metode de producție*.

Concentrându-se asupra ofertei, recombinarea tinde să caute o soluție inovatoare la problemele existente. Prin contrast, concentrându-se asupra cererii, reconstrucția se distanțează de legăturile cognitive stabilite prin regulile curente ale competiției. Reconstrucția se axează pe redefinirea problemei în sine. Circul Soarelui, de exemplu, nu a oferit un circ mai bun prin recombinarea cunoștințelor existente sau a tehnicilor actoricești ori sportive. Mai degrabă a reconstruit elementele cu valoare pentru cumpărător, în scopul de a crea o nouă formă de divertisment, care să ofere atât amuzamentul și emoția circului, cât și sofisticarea intelectuală a teatrului. Redefinirea problemei duce de obicei la schimbări în întregul sistem și, prin urmare, la o conversie în strategie, în vreme ce recombinarea poate sfârși prin găsirea de noi soluții la activitățile subsistemice, care au rolul de a consolida o poziție strategică deja deținută.

Reconstrucția retrasează granițele și structura unui domeniu. Și creează oceanul albastru al unei noi zone de piață. În schimb, recombinarea tinde să maximizeze capacitățile tehnologice pentru a descoperi soluții inovatoare.

ANEXA C

DINAMICA PIEȚEI ÎN CAZUL INOVAȚIEI DE VALOARE

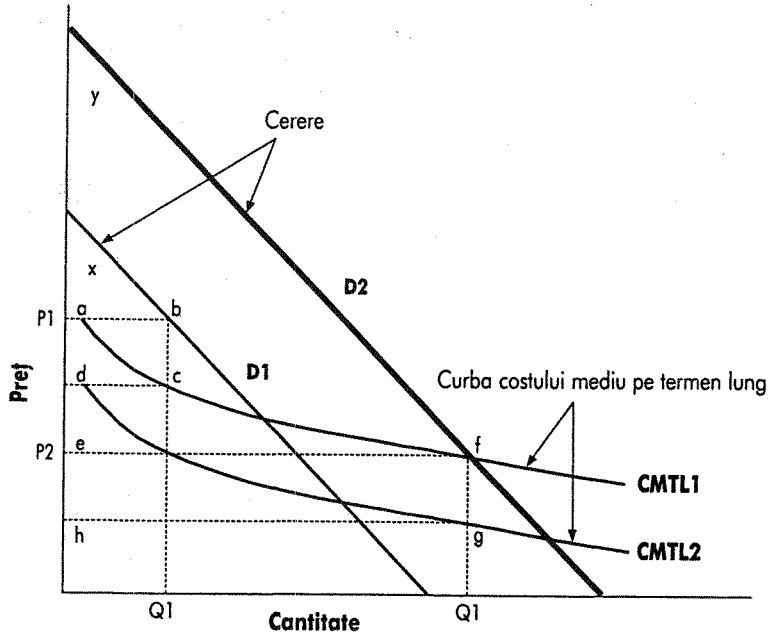
Dinamica pieței în cazul inovației de valoare se află într-o puternică opoziție cu practicile tradiționale utilizate în cazul inovației tehnologice. Aceasta din urmă, de obicei, stabilește prețuri mari, limitează accesul și impune prețuri inițiale de smântânire a pieței, în scopul de a câștiga o primă de pe urma inovației, numai ulterior concentrându-se asupra unor prețuri și costuri mai mici, menite să-i mențină cota de piață și să-i descurajeze imitatorii.

Cu toate acestea, într-o lume a bunurilor neconcurențiale și non-exclusive, asemenea cunoștințe și idei (saturate de potențialul economiilor de volum, procese de învățare și încasări ascendente, precum și de importanța volumului, a prețului și a costului) se răspândesc într-o manieră fără precedent.[1] În aceste condiții, companiile ar face bine să-și însușească cea mai mare parte a segmentului țintă încă de la început și apoi să extindă dimensiunile pieței, oferind o valoare radical superioară la un preț accesibil pentru clienți.

Așa cum se arată în figura C.1, inovația de valoarea sporește în mod radical atractivitatea unui bun, modificând curba cererii de la D1 la D2. Prețul este stabilit în mod strategic și, la fel ca în cazul Swatch, este modificat de la P1 la P2 pentru a capta masa cumpărătorilor aflați în piața extinsă. Acest lucru duce la creșterea cantității vândute de la Q1 la Q2 și la construirea unei puternice imagini de marcă, grație unei valori fără precedent.

FIGURA C.1

Dinamica pieței în cazul inovației de valoare



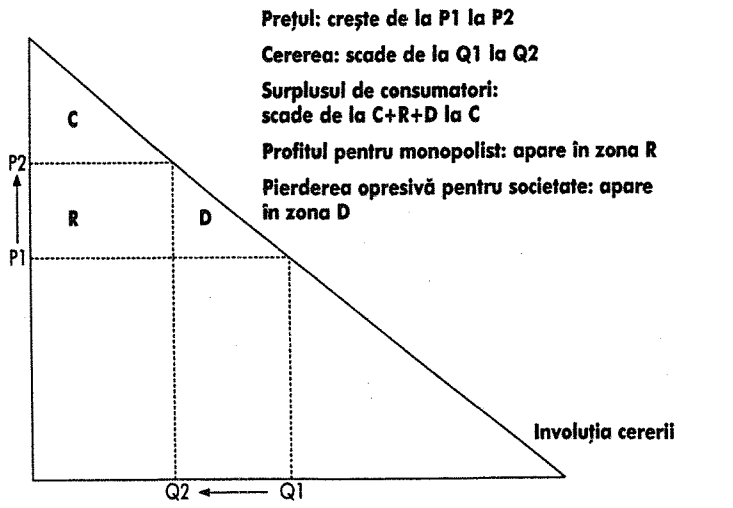
În orice caz, compania se angajează în urmărirea costului țintă pentru a reduce simultan costul mediu pe termen lung, de la CMTL1 la CMTL2 — în scopul dezvoltării abilității de a scoate profit și de a descuraja pirateria și copierea. În consecință, cumpărătorii beneficiază de un salt valoric, astfel că segmentul lor se va extinde — din aria marcată de punctele *axb* înspre aria delimitată de punctele *eyf*. Iar companiile beneficiază de un salt valoric în profit și creștere, extinzându-și profitul — din zona *abcd* spre zona marcată prin punctele *efgh*.

Recunoașterea rapidă a mărcii (edificată de companie ca rezultat al valorii fără precedent oferite pieței), combinată simultan cu intenția de a scădea costurile, face competiția aproape nerelevantă și, de asemenea, face firma greu de prins din urmă — pe măsură ce intră în calcul economiile de volum, procesele de învățare și încasările ascendente. Rezultă de aici o dinamică a pieței de tipul câștig/câștig, în care firmele ocupă poziții dominante, în vreme ce și cumpărătorii ies din această situație tot câștigători.

Firmele cu poziții de monopol au fost în mod tradițional asociate cu două aspecte sociale care privesc pierderea bogăției. În primul rând, pentru a-și maximiza profiturile, aceste companii stabilesc prețuri ridicate, iar acestea interzic accesul acelor potențiali clienți care, deși își doresc produsul respectiv, nu-și permit să-l cumpere. În al doilea rând, în absența

FIGURA C.2

De la concurența perfectă la practica monopolistă



unei concurențe viabile, firmele cu poziții monopoliste adesea nu se concentrează asupra eficienței și reducerii costurilor și, prin urmare, consumă mai mult din resursele și așa sărace. După cum ilustrează figura C.2, în condițiile practicilor tradiționale de monopol, nivelul prețului se ridică de la P1 (corespunzător zonei de concurență perfectă) la P2 (corespunzător monopolului). Ceea ce urmează este scăderea cererii, de la Q1 la Q2. La acest nivel al cererii, firma deținătoare a monopolului își mărește profiturile situându-le în arealul R, în contradicție cu situația de concurență perfectă. Din cauza prețului impus consumatorilor (care a fost artificial ridicat), surplusul de consumatori se reduce — de la cumulul de zone C+R+D până la zona C. Între timp, practica monopolistă (consumând tot mai mult din resursele societății) provoacă și pierderea opresivă a zonei D (în care se găsește o mare parte a societății). De aceea, se consideră că profiturile monopoliste sunt acumulate pe spezele consumatorilor și ale societății, în ansamblu.

Strategia oceanului albastru, pe de altă parte, acționează împotriva acestui tip de smântânire a pieței, care este comun monopolurilor tradiționale. Focalizarea strategiei oceanului albastru nu se îndreaptă asupra restricționării produsului rezultat la preț mare, ci mai degrabă asupra creării unei noi cereri cumulate, printr-un salt în valoarea oferită cumpărătorului, la un preț accesibil. Această inițiativă cauzează un imbold puternic nu doar de a reduce costurile, încă de la început, până la cel mai scăzut nivel posibil, ci și de a-l menține așa în timp, pentru a descuraja pirateria potențială. În acest fel, cumpărătorii au de câștigat, iar societatea beneficiază de o eficiență de ansamblu îmbunătățită. De aici rezultă un scenariu de tipul câștig/câștig. Iar de această breșă în valoare beneficiază clienții, compania și, în final, societatea.

NOTE

Capitolul 1

1. Pentru dezbateri referitoare la felul în care sunt definite granițele pieței și în care sunt stabilite regulile concurențiale ale jocului, a se vedea Harrison C. White (1981) și Joseph Porac și José Antonio Rosa (1996).
2. Gary Hamel și C.K. Prahalad (1994) și James Moore (1996) observau că există două tendințe care fac să fie esențială crearea de noi piețe dacă firmele vor să se dezvolte: intensificarea concurenței și accelerarea cursei prețurilor.
3. Încă de la apariția originalei lucrări a lui Michael Porter (1980, 1985), competiția a ocupat locul central în gândirea strategică. A se vedea, de asemenea, Paul Auerbach (1988) și George S. Day et al. (1997).
4. A se vedea, pentru exemplificare, Hamel și Prahalad (1994).
5. A se vedea *Manualul Clasificării Industriale Standard* (1987) și *Sistemul Nord-American de Clasificare Industrială* (1998).
6. *Ibid.*
7. Pentru un studiu clasic despre strategia militară și focalizarea sa primordială asupra competiției duse pentru un teritoriu limitat, a se vedea Carl von Clausewitz (1993).

8. Pentru discuții pe această temă, a se vedea Richard A. D'Aveni și Robert Gunther (1995).
9. Pentru mai multe detalii despre globalizare și implicațiile sale economice, a se vedea Kenichi Ohmae (1990, 1995a, 1995b).
10. Departamentul de Statistică al ONU (2002).
11. Pentru exemplificare, a se vedea studiile publicate de Copernicus and Market Facts (2001).
12. *Ibid.*
13. Thomas J. Peters și Robert H. Waterman Jr. (1982); Jim Collins și Jerry Porras (1994).
14. Richard T. Pascale (1990).
15. Richard Foster și Sarah Kaplan (2001).
16. Peter Drucker (1985) observa că firmele tind să se concureze unele pe altele, uitându-se la ce anume fac competitorii.
17. Kim și Mauborgne (1997a, 1997b, 1997c) argumentează că o concentrare asupra jalonării și depășirii concurenței conduce la o abordare imitativă, nu inventivă, a pieței, finalizându-se adesea cu o presiune asupra prețului și cu o mai accentuată asemănare a bunurilor. În loc de asta, spun ei, companiile ar trebui să se lupte să-și transforme concurenții în ceva irelevant, oferind cumpărătorilor un salt valoric. Gary Hamel (1998) susține că succesul pe o piață — atât pentru nou-veniții, cât și pentru cei solid poziționați — depinde de capacitatea lor de a evita competiția și de a-și reconcepe modelul industrial curent. Hamel continuă (2000) cu ideea că formula succesului nu constă în a te plasa împotriva concurenților, ci mai degrabă în a te deplasa dintr-un punct într-altul.
18. Crearea valorii în calitate de concept strategic este prea vagă, deoarece nicio condiție de limitare nu specifică în ce fel ar trebui creată valoarea. O firmă ar putea crea valoare, de exemplu, prin simpla micșorare a prețului cu 2%. Deși aceasta ar însemna, într-adevăr, o creștere a valorii, e greu de crezut că reprezintă chiar inovația de valoare necesară pentru a deschide o nouă zonă de piață. Cu toate că puteți crea valoare procedând la fel, dar într-o manieră îmbunătățită, nu puteți crea inovație de valoare fără a vă rupe de lucrurile vechi, fără a face noi lucruri sau fără a face lucruri similare într-o manieră fundamental nouă. Cercetarea noastră arată că, având în vedere obiectivele strategice ale creării de valoare, companiile tind să se concentreze asupra îmbunătățirilor marginale. Deși crearea valorii prin adăugarea treptată de îmbunătățiri creează ceva valoare, nu este totuși suficientă pentru a face o companie să se remarce în fața mulțimii și să atingă înalta performanță.

19. Pentru exemple de pionierat pe piață, care trec dincolo de ceea ce cumpărătorii sunt gata să accepte și să plătească, a se vedea Gerard J. Tellis și Peter N. Golder (2002). În studiul lor întins pe durata unui deceniu, ei au observat că mai puțin de 10% din pionierii pieței devin autori de cărți de afaceri, dovedindu-se că peste 90% dintre aceștia au înregistrat eșecuri în afaceri.
20. Pentru studiile precedente, care au pus la îndoială această dogmă, a se vedea, spre exemplu, Charles W.L. Hill (1988) și R.E. White (1986).
21. Pentru comentarii asupra necesității de a alege între diferențiere și cost scăzut, a se vedea Porter (1980, 1985). Tot Porter (1996) face uz de o curbă a productivității de graniță, pentru a ilustra raportul de schimb dintre valoare și cost.
22. Studiile noastre au relevat că inovația de valoare redefinește problema unei industrii, concentrându-se mai degrabă asupra acestei probleme decât asupra găsirii unei soluții la problemele existente.

23. Pentru dezbateri despre ceea ce este şi nu este strategia, a se vedea Porter (1996). El argumentează că, deşi strategia ar trebui să adopte întregul sistem de activităţi pe care le îndeplineşte o firmă, îmbunătăţirile operaţionale pot apărea la nivel de subsistem.
24. *Ibid.* Prin urmare, inovaţia care apare la nivel subsistemic nu înseamnă strategie.
25. Joe S. Bain este un precursor al perspectivei structuraliste. A se vedea Bain (1956, 1959).
26. Deşi a fost constatată în diferite contexte, asocierea în vederea creării de ceva nou s-a manifestat la firmele cu iniţiative riscante. Steven P. Schnaars (1994), de exemplu, observă că pionierii de piaţă ocupă o poziţie dezavantajată faţă de imitatorii lor. Chris Zook (2004) argumentează că diversificarea prin îndepărtare de afacerea de bază a companiei este riscantă şi are şanse scăzute de succes.
27. Inga S. Baird şi Howard Thomas (1990) sprijină, de exemplu, ideea că orice decizie strategică implică o asumare a riscului.

Capitolul 2

1. Alternativele trec dincolo de substituente. Un restaurant, de exemplu, este o alternativă pentru un cinematograf. Ambele se concurează pentru potenţialii clienţi care vor să se bucure de o seară în societate, chiar dacă în ofertele lor funcţionale nu este vorba nici de concurenţă directă şi nici de substituire. Există trei categorii de non-clienţi pe care îi poate studia o companie. Pentru discuţii mai detaliate pe tema alternativelor şi a non-clienţilor, a se vedea Capitolele 3 şi 5 din prezenta lucrare.

Capitolul 3

1. NetJets (2004).
2. J. Balmer (2001).
3. Disponibil online la adresa www.marquisjet.com/vs/vscomm.html.
4. Kris Herbst (2002).
5. *Ibid.*

Capitolul 4

1. Pentru o planificare strategică de ansamblu, a se vedea Henry Mintzberg (1994).
2. Trebuie să luăm în considerare diferenţele în banda de frecvenţă perceptuală a simţurilor (biţi/secundă): gustul (1 000), mirosul (100 000), auzul (100 000), pipăitul (1 000 000) şi văzul (10 000 000). Sursa: T. Norretranders (1998). Pentru lecturi suplimentare referitoare la puterea comunicării vizuale, a se vedea A.D. Baddely (1990), J. Larkin şi H. Simon (1987), P. Lester (2000) şi E.R. Tufte (1982).
3. Pentru mai multe informaţii despre puterea învăţării experimentale, a se vedea L. Borzak (1981) şi D.A. Kolb (1983).
4. A se vedea Capitolul 3, pentru comentarii mai detaliate asupra felului în care a aplicat Bloomberg una dintre cele şase căi ale creării oceanului albastru pentru a se departaja de concurenţă.
5. A se vedea Capitolul 5, pentru o discuţie despre non-clienţi.
6. A se vedea Capitolul 3, pentru o prezentare amănunţită a contextului celor şase căi aplicate aici.
7. A se vedea *Korea Economic Daily* (2004).

Capitolul 5

1. A se vedea Comitetul de Producție pentru Apărare (1996), James Fallows (2002) și John Birkler et al. (2001).
2. Ministerul Apărării al SUA (1993).
3. Pentru mai multe detalii despre desfășurarea programului JSF, a se vedea Bill Breen (2002), Fallows (2002), Federația Oamenilor de Știință din Domeniul Energiei Atomice (2001), David H. Freedman (2002), *Nova* (2003) și Forțele Aeriene SUA (2002).
4. Având în vedere decalajul de aproape zece ani dintre elaborarea strategiei JSF F-35 și realizarea sa (în 2010), suntem înclinați să credem că succesul acestui program nu este garantat în niciun fel. În acest răstimp, pe măsură ce se vor succeda șefii armatei și ai Pentagonului, provocarea va fi tot mai strânsă în ceea ce privește curba valorică a JSF. Este vital să nu alunecăm în „spirala defensivă" a târguielilor din spatele scenei (destinate „micilor ajustări personalizate") și, simultan, în umflarea costurilor, pentru a obține în consecință o curbă valorică estompată. Pentru a evita această capcană, Pentagonul, în colaborare cu Lockheed Martin, trebuie să se asigure că fiecare branșă militară adoptă profilul strategic agreat de toți prin vela strategică a JSF F-35. Până acum, lucrurile stau bine, dar armata nu-și poate permite să se relaxeze. Aceasta este o misiune permanentă.

Capitolul 6

1. Rohlfs (1974) a fost primul care a definit și explicat rețeaua externă. Pentru cercetarea unei lucrări recente pe această temă, a se vedea Katz și Shapiro (1994).
2. A se vedea Kenneth J. Arrow (1962) și Paul Romer (1990). Nu folosește la nimic faptul că Arrow și Romer și-au limitat comentariile despre bunuri neconcurențiale

și non-exclusive la inovațiile tehnologice — așa cum e tradiția în economie. Când conceptul de inovație este redefinit ca inovație de valoare (mai relevant pentru nivelul microeconomic la care se află firmele), importanța noțiunilor de neconcurență și non-excluziune este chiar și mai izbitoare. Aceasta se întâmplă deoarece inovația tehnologică include adesea o componentă exclusivă mai consistentă, corespunzător posibilității și ușurinței relative în obținerea protecției prin patente.
3. A se vedea Ford Motor Company (1924) și William J. Abernathy și Kenneth Wayne (1974).

Capitolul 7

1. *New York Post* (1990).
2. Prima aplicare a expresiei „punct critic" în zona comportamentului social a avut loc într-un studiu efectuat în 1975 pe tema discriminării rasiale de Morton Grodzins (1957). Conceptul a fost mult dezvoltat în cadrul Universității Maryland de către economistul Thomas Schelling (1978). Cel mai recent, cartea lui Malcom Gladwell — *The Tipping Point* (2000) — a popularizat noțiunea și a tradus-o într-un limbaj mai uzual.
3. A se vedea Joseph Ledoux (1998) și J.S. Morris et al. (1998).
4. A se vedea Baddely (1990) și Kolb (1983).
5. A se vedea James Q. Wilson și George L. Kelling (1982), pentru o dezbatere a teoriei ferestrelor sparte.

Capitolul 8

1. Thibault și L. Walker (1975).
2. Cercetătorii care au urmat — precum Tom R. Tyler și E. Allan Lind — au demonstrat impactul unui proces

corect în diverse culturi și conjuncturi sociale. A se vedea E.A. Lind și T.R. Tyler (1988), pentru cercetările efectuate de ei și pentru o privire de ansamblu asupra lucrărilor înrudite.
3. Pentru o discuție despre cooperarea voluntară, a se vedea C. O'Reilly și J. Chatman (1986), D. Katz (1964) și P.M. Blau (1964).
4. A se vedea comentariile lui F. Herzberg (1966).

Anexa A

1. Pentru o discuție despre „distrugerea creativă", a se vedea Joseph A. Schumpeter (1934, 1975).
2. *New York Times* (1906).
3. *Literary Digest* (1899).
4. Bruce McCalley (2002).
5. William J. Abernathy și Kenneth Wayne (1974).
6. Clubul Automobilelor Vechi din America (2002).
7. Alfred P. Sloan (1965), p. 150.
8. Mariana Mazzucato și Wili Semmler (1998).
9. Lawrence J. White (1971).
10. *Economist* (1981).
11. Sanghoon Ahn (2002).
12. Walter Adams și James W. Brock (2001), tabelul 5.1, figura 5.1, pp. 116–117.
13. Andrew Hargadon (2003), p. 43.
14. International Business Machines (2002).
15. Regis McKenna (1989), p. 24.
16. *A+ Magazine* (1987), pp. 48–49; *Fortune* (1982).
17. Otto Friedrich (1983).
18. *Ibid.*
19. IBM avea un preț puțin mai mare decât Apple (1 565 USD față de 1 200 USD), dar includea și un monitor (pe care Apple nu-l inclusese).

20. Istoria Proiectului de Computerizare (document accesat de noi pe 28 iunie 2002).
21. *Financial Times* (1999).
22. Hoovers Online (accesat de noi pe 14 martie 2003).
23. Istoria Digitală (2004).
24. Screen Source (2002).
25. Este interesant de menționat că, în 1924, un sondaj i-a chestionat pe spectatorii de cinema asupra caracteristicilor unui cinematograf care îi atrăgeau cel mai mult: 28% au spus că muzica; 19% – amabilitatea personalului; 19% – confortul interioarelor și 15% – aspectul clădirii. Numai 10% au menționat filmul (R. Koszarski, 1990). Iar 24% dintre reprezentanții cinematografelor cercetați în 1922 au spus, despre calitatea filmului, că „nu conta deloc" în ceea ce privește succesul de casă. Ceea ce conta, au spus ei, era programul ambiental (*ibid*). De fapt, publicitatea făcută pentru cinematografe la acea vreme tindea să dea la fel de multă importanță muzicii pe cât dădea filmului. În condițiile introducerii sonorului în filme (în 1926), importanța muzicii *live* din cinematografe (o formație sau o orchestră, împreună cu costurile asociate) s-a redus dramatic. Teatrele Palace, cu decorul lor elaborat, mediul ambiant luxos și serviciile de parcare, au fost bine poziționate pentru a profita de această conversie timp de peste zece ani, până când americanii au început să se mute în masă către suburbii, formând mici orășele, în perioada postbelică.
26. Screen Source (2002).

Anexa B

1. Curentul structuralist al economiei organizației industriale (OI) își are originile în paradigma de tip structură-comportament-performanță elaborată de Joe S. Bain.

Folosind un cadru de lucru empiric inter-industrii, Bain s-a axat în principal asupra impactului structurii asupra performanței. Pentru discuții mai detaliate pe această temă, a se vedea Bain (1956, 1959).

2. F.M. Scherer dezvoltă ideile lui Bain, căutând să formuleze legătura cauzală dintre „structură" și „performanță", prin folosirea „comportamentului" ca variabilă ce intervine în ecuație. Pentru discuții suplimentare, a se vedea Scherer (1970).
3. *Ibid.*
4. A se vedea Joseph A. Schumpeter (1975).
5. *Ibid.*
6. Pentru dezbateri mai detaliate asupra teoriei noii creșteri și a creșterii endogene, a se vedea Paul Romer (1990, 1994), precum și G.M. Grossman și E. Helpman (1995).
7. Pentru discuții detaliate despre strategia competițională, a se vedea Porter (1980, 1985, 1995).
8. A se vedea Kim și Mauborgne (1997a, 1999a, 1999b).
9. A se vedea Joseph Schumpeter (1934) și Andrew Hargadon (2003).

Anexa C

1. Pentru discuții despre potențialul încasărilor ascendente, a se vedea Paul Romer (1986) și W.B. Arthur (1996).

BIBLIOGRAFIE

A+ Magazine, 1987, "Back In Time", februarie, pp. 48–49.

Abernathy, William J. și Kenneth Wayne, 1974, "Limits to the Learning Curve", Harvard Business Review nr. 52, pp. 109–120.

Adams, Walter și James W. Brock, 2001, *The Structure of American Industry*, ed. X, Princeton, NJ, Prentice Hall.

Ahn, Sanghoon, 2002, "Competition, Innovation, and Productivity Growth: A Review of Theory and Evidence", OECD Working Paper 20.

Andrews, Kenneth R., 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL, Irwin.

Ansoff, H. Igor, 1965, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw Hill.

Antique Automobile Club of America, 2002, *Automotive History — A Chronological History*, <http://www.aaca.org/history>, accessat în 18 iunie 2002.

Arrow, Kenneth J., 1962, "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions", în *The Rate and Direction of Inventive Activity*, editat de R.R. Nelson, Princeton, NJ, Princeton University Press, pp. 609–626.

Arthur, W.B., 1996, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review* nr. 74, iulie–august, pp. 100–109.

Auerbach, Paul, 1988, *Competition: The Economics of Industrial Change*, Cambridge, Basil Blackwell.

Baddely, A.D., 1990, *Human Memory: Theory and Practice*, Needham Heights, MA, Allyn & Bacon.

Bain, Joe S., 1956, *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Bain, Joe S., ed. 1959, *Industrial Organization*, New York, Wiley.

Baird, Inga S. și Howard Thomas, 1990, "What Is Risk Anyway? Using and Measuring Risk in Strategic Management" în *Risk, Strategy, and Management*, editat de Richard A. Bettis și Howard Thomas, Greenwich, CT, JAI Press Inc.

Balmer, J., 2001, "The New Jet Set", Barron's 19, noiembrie.

Bettis, Richard A. și Howard Thomas, ed. 1990, *Risk, Strategy, and Management*, Greenwich, CT, JAI Press Inc.

Birkler, J. et al., 2001, "Assessing Competitive Strategies for the Joint Strike Fighter: Opportunities and Options", Santa Monica, CA, Rand Corporation.

Blau, P.M., 1964, *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.

Borzak, L., ed. 1981, *Field Study: A Source Book for Experiential Learning*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.

Breen, Bill, 2002, "High Stakes, Big Bets", Fast Company, aprilie.

Chandler, Alfred, 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, The MIT Press.

Christensen, Clayton M., 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Caused Great Firms to Fail*, Boston, Harvard Business School Press.

Collins, Jim și Jerry Porras, 1994, *Built to Last*, New York, Harper Business.

Committee on Defense Manufacturing in 2010 and Beyond, 1996, *Defense Manufacturing in 2010 and Beyond*, Washington, DC, National Academy Press.

Copernicus and Market Facts, 2001, *The Commoditization of Brands and Its Implications for Marketers*, Auburndale, MA, Copernicus Marketing Consulting.

D'Aveni, Richard A. și Robert Gunther, 1995, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*, New York, Free Press.

Day, George S. și David J. Reibstein, cu Robert Gunther, ed. 1997, *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York, John Wiley.

Department of Defense Press Conference, 1993, "DOD Bottom Up Review", *Reuter's Transcript Report* nr. 1, septembrie.

Digital History, 2004, *Chronology of Film History*, <http://www.digitalhistory.uh.edu/historyonline/film_chron.cfm>, accesat în 4 februarie 2004.

Drucker, Peter F., 1985, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, London, William Heinemann.

____ 1992, *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, New York, Dutton.

Economist, 2000, "Apocalypse Now", 13 ianuarie.

____ 1981, "Detroit Moves the Metal", 15 august.

____ 2001, "A New Orbit", 12 iulie.

Fallows, James, 2002, "Uncle Sam Buys an Airplane", *Atlantic Monthly*, iunie.

Federation of Atomic Scientists, 2001, "F-35 Joint Strike Fighter", <http://www.fas.org/man/dod-101/sys/ac/f-35.htm>, accesat în 21 octombrie 2002.

Financial Times, 1999, "Compaq Stays Top of Server Table", 3 februarie.

Ford Motor Company, 1924, *Factory Facts from Ford*, Detroit.
Fortune, 1982, "Fortune Double 500", iunie.
Foster, Richard și Sarah Kaplan, 2001, *Creative Destruction*, New York, Doubleday.
Freedman, David H., 2002, "Inside the Joint Strike Fighter", *Business 2.0*, februarie.
Friedrich, Otto, 1983, "1982 Person of the Year: The Personal Computer", *Time*, <http://www.time.com/time/ poy2000/ archive/1982.htm1>, accesat în 30 iunie 2002.
Gladwell, Malcom, 2000, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, New York, Little Brown & Company.
Grodzins, Morton, 1957, "Metropolitan Segregation", *Scientific American* 197, octombrie.
Grossman, G. M. și E. Helpman, 1995, *Innovation and Growth*, Cambridge, MA, The MIT Press.
Hamel, Gary și C.K. Prahalad, 1994, *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
Hamel, Gary, 1998, "Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value", *MIT Sloan Management Review* 39, nr. 2, 8.
____ 2000, *Leading the Revolution*, Boston, Harvard Business School Press.
Hargadon, Andrew, 2003, *How Breakthroughs Happen*, Boston, Harvard Business School Press.
Herbst, Kris, 2002, "Enabling the Poor to Build Housing: Cemex Combines Profit and Social Development", *Changemakers Journal*, septembrie/octombrie.
Herzberg, F., 1966, *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH, World Publishing.
Hill, Charles W.L., 1988, "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost", *Academy of Management Review* 13, iulie, pp. 401–412.

Hindle, T., 1994, *Field Guide to Strategy*, Boston, The Economist Books.
History of Computing Project, "Univac", <http://www.thocp.net/hardware/univac.htm >, accesat în 28 iunie 2002.
Hofer, Charles W. și Dan Schendel, 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN, West Publishing.
Hoovers Online, <http://www.hoovers.com/>, accesat în 14 martie 2003.
International Business Machines, 2002, *IBM Highlights: 1885–1969*, <http://www-1.ibm.com/ibm/history/ documents/ pdf/1885–1969.pdf>, accesat în 23 mai 2002.
Kanter, Rosabeth Moss, 1983, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, New York, Simon & Schuster.
Katz, D., 1964, "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science* 9, pp. 131–146.
Katz, Michael și Carl Shapiro, 1994, "Systems Competition and Network Effects", *Journal of Economic Perspectives* 8, nr. 2, pp. 93–115.
Kim, W. Chan și Renée Mauborgne, 1993, "Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions", *The Academy of Management Journal* 36, nr. 3, pp. 502–526.
____ 1996, "Procedural Justice and Manager's In-role and Extra-role Behavior", *Management Science* 42, aprilie, pp. 499–515.
____ 1997a, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review* 75, ianuarie–februarie, pp. 102–112.
____ 1997b, "On the Inside Track", *Financial Times*, 7 aprilie.
____ 1997c, "When Competitive Advantage' Is Neither", *Wall Street Journal*, 21 aprilie.

____ 1997d, "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review* 75, iulie–august.
____ 1998, "Procedural Justice, Strategic Decision Making and the Knowledge Economy", *Strategic Management Journal*, aprilie.
____ 1999a, "Creating New Market Space", *Harvard Business Review* 77, ianuarie-februarie, pp. 83–93.
____ 1999b, "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy", *Sloan Management Review* 40, nr. 3, primăvara.
____ 2000, "Knowing a Winning Business Idea When You See One", *Harvard Business Review* 78, septembrie-octombrie, pp. 129–141.
____ 2002, "Charting Your Company's Future", *Harvard Business Review* 80, iunie, pp. 76–85.
____ 2003, "Tipping Point Leadership", *Harvard Business Review* 81, aprilie, pp. 60–69.
Kolb, D.A., 1983, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, New York, Prentice Hall Press.
Korea Economic Daily, 2004, din 20, 22, 27 aprilie; 4, 6 mai.
Koszarski, R., 1990, *An Evening's Entertainment: The Age of the Silent Feature Picture, 1915–1928*, New York, Scribner and Sons.
Kuhn, Thomas S., 1996, *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press.
Larkin, J. și H. Simon, 1987, "Why a Diagram Is (Sometimes) Worth 10,000 Words", *Cognitive Science* 4, pp. 317–345.
Ledoux, Joseph, 1998, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, New York, Simon & Schuster.
Lester, P., 2000, *Visual Communication Images with Messages*, ed. II, Belmont, CA, Wadsworth Publishing Company.

Lind, E.A. și T.R. Tyler, 1988, *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York, Plenum Press.
Literary Digest, 1899, 14 octombrie.
Markides, Constantinos C., 1997, "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, primăvara.
Mazzucato, Mariana și Willi Semmler, 1998, "Market Share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-cycle: US Automobile Industry", *Journal of Evolutionary Economics* 8, nr. 4, 10.
McCalley, Bruce, 2002, *Model T Ford Encyclopedia, Model T Ford Club of America*, mai, <http://www.mtfca.com/encyclo/index.htm>, accesat în 18 mai 2002.
McKenna, Regis, 1989, *Who's Afraid of Big Blue?*, New York, Addison-Wesley.
Mintzberg, H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*, New York, Free Press.
Mintzberg, H., B. Ahlstrand și J. Lampel, 1998, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York, Prentice Hall.
Moore, James F., 1996, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, HarperBusiness.
Morris, J.S. et al., 1998, "Conscious and Unconscious Emotional Learning in the Human Amygdala", *Nature* 393, pp. 467–470.
NetJets, 2004, "The Buyers Guide to Fractional Aircraft Ownership", <http://www.netjets.com>, accesat în 8 mai 2004.
New York Post, 1990, "Dave Do Something", 7 septembrie.
New York Times, 1906, "Motorists Don't Make Socialists,' They Say", 4 martie, p. 12.

Norretranders, T., 1998, *The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size*, New York, Penguin Press Science.

North American Industry Classification System: United States 1997, 1998, Lanham, VA, Bernan Press.

Nova, 2003, "Battle of the X-Planes", PBS, 4 februarie.

Ohmae, Kenichi, 1982, *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, New York, McGraw-Hill.

____ 1990, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, New York, HarperBusiness.

____ 1995a, *End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*, New York, HarperCollins.

Ohmae, Kenichi, ed. 1995b, *The Evolving Global Economy: Making Sense of the New World Order*, Boston, Harvard Business School Press.

O'Reilly, C. și J. Chatman, 1986, "Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance Identification, and Internationalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology* 71, pp. 492–499.

Pascale, Richard T., 1990, *Managing on the Edge*, New York, Simon & Schuster.

Peters, Thomas J. și Robert H. Waterman Jr., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Warner Books.

Phelps, Elizabeth A. et al., 2001, "Activation of the Left Amygdala to a Cognitive Representation of Fear", *Nature Neuroscience* 4, aprilie, pp. 437–441.

Porac, Joseph și Jose Antonio Rosa, 1996, "Rivalry, Industry Models, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm", *Advances in Strategic Management* 13, pp. 363–388.

Porter, Michael. E, 1980, *Competitive Strategy*, New York, Free Press.

____ 1985, *Competitive Advantage*, New York, Free Press.

____ 1996, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, noiembrie-decembrie.

Prahalad, C.K. și Gary Hamel, 1990, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68, nr. 3, pp. 79–91.

Rohlfs, Jeffrey, 1974, "A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service", *Bell Journal of Economics* 5, nr. 1, pp. 16–37.

Romer, Paul M., 1986, "Increasing Returns and Long-Run Growth", *Journal of Political Economy* 94, octombrie, pp. 1002–1037.

____ 1990, "Endogenous Technological Change", *Journal of Political Economy* 98, octombrie, S71-S102.

____ 1994, "The Origins of Endogenous Growth", *Journal of Economic Perspectives* 8, iarna, pp. 3–22.

Schelling, Thomas C., 1978, *Micromotives and Macrobehavior*, New York, W.W. Norton and Co.

Scherer, F.M., 1970, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago, Rand McNally.

____ 1984, *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives*, Cambridge, MA, The MIT Press.

Schnaars, Steven P., 1994, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York, Free Press.

Schumpeter, Joseph A., 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

____ 1975 (inițial publicat în 1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, Harper.

Screen Source, 2002, "US Movie Theater Facts", <http://www.amug.org/-scrnsrc/theater facts.html>, accesat în 20 august 2002.

Sloan, Alfred, 1965, *My Years with General Motors*, London, Sidgwick & Jackson.

Standard Industrial Classification Manual, 1987, Paramus, NJ, Prentice Hall Information Services.
Tellis, G. și P Golder, 2002, *Will and Vision*, New York, McGraw Hill.
Thibault, J. și L. Walker, 1975, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ, Erlbaum.
Tufte, E.R., 1982, *The Visual Display of Quantitative Information*, Cheshire, CT, Graphics Press.
United Nations Statistics Division, 2002, *The Population and Vital Statistics Report.*
United States Air Force, 2002, "JSF Program Whitepaper", <http://www. jast.mil.>, accesat în 21 noiembrie 2003.
von Clausewitz, Carl, 1993, *On War*, editat și tradus de Michael Howard și Peter Paret, New York, Knopf.
von Hippel, Eric, 1988, *The Sources of Innovation*, New York, Oxford University Press.
White, Harrison C., 1981, "Where Do Markets Come From?", *American Journal of Sociology* 87, pp. 517–547.
White, Lawrence J., 1971, *The Automotive Industry after 1945*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
White, R.E., 1986, "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal* 7, pp. 217–231.
Wilson, James Q. și George L. Kelling, 1982, "Broken Windows", *Atlantic Monthly*, martie, vol. 249, nr. 3, 29.
Zook, Chris, 2004, *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*, Boston, Harvard Business School Press.

INDEX

Accenture, 181
achizitori, 89
acționari, rezistență a, 185
Altair 8800, 265
ALTO, 176
American Multi-Cinema, Inc. (AMC), 272
amuzament, 166
angajați
  atitudini/comportamente ale, 227–244
  atomizare și, 219–220
  comunicare vizuală cu, 131–132
  motivare, 198, 215–220
  pivoți, 217–219
  recunoaștere a, 240–242
  rezistență a, 185–186
așteptări,
  ale consumatorului, 101
  claritate a, principiu al unui proces corect, 237
  recunoaștere și, 240–242
Apple Computer, Inc., 110–111, 264–265
arătare a realității, 162–164
arhitectură deschisă, 266
asistență socială, 21
Asociația Națională a Aviației pentru Afaceri, 76
atitudini, 227–244
Autoritatea de Transport a Golfului Massachusetts (MBTA), 206
bariere în calea imitației, 245–248
Barnes & Noble, 100
Berkshire Hathaway, 75
blockbuster, 182
Bloomberg, 92, 125, 176
Borders, 100
Bratton Bill, 198–201
Built to Last (Collins, Porras), 25
bunuri neconcurențiale, 170
bunuri rivale,
  ca pas al explorării vizuale, 124–127
  ca pas al strategiei vizualizării, 120–124
cadrul celor șase căi, 71–73, 115
cadrul de lucru al celor patru acțiuni, 49–57
  crearea factorilor în, 51
  diminuarea factorilor în, 50
  eliminarea factorilor în, 50
calculul costului plecând de la preț, 177–184
Canon, 94
capacități fundamentale, 176
Capgemini, 181
Casella Wines, 48, 51, 55, 250
casete video, 182–183
CD-i, 163, 188
Cemex, 103–107, 300
centrele de tratament al cancerului Salick, 100

Centrul pentru Programul Inovației de Valoare (VIP), 95
cerere
creare a, 51–57
în industria vinului, 43–44
maximizare a, 140–156
tehnologie avansată și, 28
Champion Enterprises, 88–89
Charles Schwab, 108
Chrysler, 259–261
Circul Soarelui, 17–19, 245
culoarul prețului de masă și, 175
matricea eliminare-diminuare-dezvoltare-creare și, 57–59
profilul strategic al, 63–64
raportul valoare/cost și, 30–31, 34–36
circuri
Circul Soarelui, 17–19, 26–28, 30–33, 36–37, 58–59, 63–64, 245, 280
Ringling Bros. and Barnum & Bailey, 17, 18, 63–64, 129
Cisco Systems, 112
clienți (*vezi* cumpărători/clienți)
„clienți indisponibili", 142–144, 147–150
„clienți nedescoperiți", 143, 150–156
Clubul de Golf Big Bertha, 141
cluburi de sănătate, 83
CNN, 113, 136, 245, 246
Collins Jim, 288
colonist, 135–138
comoditate, 166
Compaq, 26, 28, 266–267
comunicare vizuală, 131–132, 139
comunicare,
prin statistici, 205
vizuală, 131, 132
concentrare
asupra imaginii de ansamblu, 116–139
ca test pentru strategie, 65
cost țintă și, 177
focalizare în strategie, 61–62
în curbele valorice, 59
concurență (*vezi și* velă strategică)
durabilitate a, 249–250
evaluare, 118
gândire strategică și, 21
industria vinului, 43
inovație de valoare *versus*, 248–251
oceane roșii *versus* oceane albastre și, 18–20
orientare funcțională/emoțională a, 100–108
perspectivă reconstrucționistă a, 36, 277–279
preț strategic și, 175–177
reper și, 29
viziune structuralistă a, 35
conducere (*vezi și* conducere în punctul critic),
conducere în punctul critic, 40
atomizare și, 219–220
determinată de, 215–220
factori de influență disproporționată și, 201–202
la NYPD, 198–201
obstacole cognitive și, 203–208
politici și, 221–224
resurse și, 208–215
tocmeală și, 212–215
consilieri, 221–222
consolidare, industria vinului, 56
construcția de locuințe, 81–88
conturare a, 118–133
convergență, 28
copiere gratuită, 172
copyright, 175
cost țintă, 177–184
crearea valorii
managementul serviciilor de portofoliu și, 136–138
secvență strategică și, 160
inovație de valoare *versus*, 29
creștere endogenă, teoria, 277–278
CTR, 262–263

culoarul prețului de masă, 173–177
identificare a, 173–175
specificarea nivelului de preț și, 175–176
stabilire a, 176
cultură organizațională, 200
cultură organizațională, 200, 247
cumpărători/clienți
(*vezi și* non-clienți)
achizitori, 89
alternative/substituente pentru, 73–82
așteptări ale, 101
caracteristici comune printre, 141–142, 145, 146, 152–156
ciclu experimentat de, 166
comportament al, 277
contactul cu clienții nemulțumiți, 206–208
explorare vizuală și, 124–126
factori de influență, 89
lanț de, 89–94
maximizarea cererii și, 140
orientare funcțională/emoțională a, 100–108
preț strategic și, 172–177
productivitate a, 163
țintă, 89–94, 156–158
utilizatori, 89
curba valorică în, 46
curbă valorică
caracteristici ale bunurilor, 59
citire a, 65–68
definire a, 48
divergență în,
focalizare asupra, 61–62
monitorizare a, 248–251
slogan convingător în, 60, 63–64
Curves, 82–87, 171

Davis, Harry, 269–270
definire a, 44
definiția procesului corect, 232–233
Dell Computer Corporation, 267–268
Departamentul de Poliție din New York (NYPD), 198–200, 210–211
atomizare și, 216
consilieri în, 221
obstacole cognitive și, 40, 206
obstacole politice și, 202
pivoți și, 216
determinism ambiental, 35, 278
diavoli, 221, 222–223
diferențiere, 28, 62
ca test al turnesolului pentru strategie, 60
în strategie, 62
Digital Equipment Corporation (DEC), 264
dinamica pieței, 283–286
Dinkins, David, 199
Direct Line Group, 107
discount de volum, 273
distribuție, 178, 180
Districtul 4 de Poliție din Boston, 207
Distrugere creativă (Foster, Kaplan), 294
dividende, 182
Divizia de Eliberări Condiționate, 212
DoCoMo, 78–80, 189–192
DuPont, 176
Durwood, Stan, 272
Dyson, 100, 176

eBay, 247
Economist Intelligence Unit, 99
Edison, Thomas, 269
educație, părți implicate, 184–187
Elco, 234–239
Esserman, Dean, 212
European Financial Services (EFS), 120
excelență de durată, 25, 253
excludere, 171, 283
explorare vizuală, 124–127
expunere vizuală strategică și, 127–131

expunere vizuală strategică, 127–131
extinderea obiectivelor, 203
extinderi liniare, 22

factori de influenţă
  disproporţionată, 201–202
  atomizare, 219–220
  motivare şi, 215–220
  obstacole cognitive şi, 202–204
  pivoţi, 216–219
  resurse şi, 208–215
factori de influenţă, 89
factori în, 44–45
flux operaţional, 178–180
Ford Model T, 167–169, 173–175, 177–179, 256–261
Ford, Henry
  (*vezi şi* Ford Model T), 256
Foster Richard, 288

General Motors, 257–258
globalizare, 23
Golful Callaway, 141–142
graniţe
  ale domeniului, 18–20
  ale pieţei, 71–113
  reconstruire a, 71–113
graniţele pieţei, 36–75
  cadrul celor şase căi şi, 38, 71
  domenii alternative şi, 38, 81
  grupuri strategice pe domenii şi, 82–88
  lanţ de cumpărători, 94
  orientare funcţională/emoţională faţă de cumpărători şi, 107
  produse/servicii complementare şi, 38
  tendinţe temporale/externe şi, 108–113
grupuri strategice, 82–89
  definire a, 82
  ierarhizare a, 82

harta pionier-migrator-colonist (PMC), 135–138
Hayek, Nicolas, 179
HBO, 113
Hewlett-Packard (HP), 25–26, 182–183
Hollerith, Herman, 261–262
Home Depot, The, 81, 163, 166, 178, 244
Honda, 258
hrană modificată genetic, 186

IBM, 263–264
IKEA, 178, 180
imagine de ansamblu şi, 117–118
imagine de ansamblu, 116–139
  concentrare asupra, 117–118
imagine, 166
implementare (*vezi* implementare a strategiei),
implementarea strategiei
  atitudini/comportamente şi, 227–244
  conducerea în punctul critic, în cadrul, 198–201
  depăşirea obstacolelor organizaţionale în, 197–226
  factori de influenţă disproporţionată, 201–202
  obstacole cognitive în, 197, 202–208
  proces corect şi, 227, 230–244
  resurse şi, 197, 208–224
In Search of Excellence (Peters, Waterman), 25
indexul ideii oceanului albastru (IOA), 187–192
industria aerospaţială de apărare, 151–155
industria ceainicelor, 99
industria cinematografiei, 268–274
  megaplex în, 246
  multiplex în, 272
  nickelodeon în, 270
  Teatru Palace în, 270–272
industria computerelor, 261–268
  computere electronice în, 263–264
  computere personale în, 264–266
  maşini de tabulat în, 262–263

  servere în, 266–267
  vânzări directe în, 268
industria de automobile, 255–261
  Chrysler în, 259–260
  Ford Model T în, 167, 168, 173, 256–257
  General Motors în, 257–258
  maşinile japoneze în, 257–259
industria de fitness, 83–87
industria vinului din SUA, 43–44
  crearea cererii în, 50–57
  curba valorică a, 46–47
  factorii de pe vela strategică în, 45–46
  piaţa ţintă a, 56–57
  [yellow tail] şi, 51–64
industrii
  alternative, 73–82, 175, 190
  graniţe ale, 19, 173
  orientare funcţională *versus* emoţională în, 100–108
inovaţie (*vezi şi* inovaţie de valoare)
  schumpeteriană, 277
  tehnologică, 29
inovaţie de preţ
  cotă-parte, 182
  dividende, 182
  închiriere, 182
  leasing, 182
  posesie pe perioade limitate, 182
inovaţie de valoare, 29–37
  bariere în calea imitaţiei şi, 245
  cerere şi, 140
  cost ţintă şi, 184
  crearea valorii *versus*, 29
  definire a, 29
  dinamica pieţei în, 283–286
  dinamica raportului diferenţiere/cost scăzut în, 34–36
  inovaţia tehnologică *versus*, 162
  înnoire a, 248–251
  perspectiva reconstrucţionistă a strategiei, 36, 277–281
instrumente analitice/contexte de lucru, 42–68
  cadrul celor şase căi, 71–73, 115
  cadrul de lucru al celor patru acţiuni, 49–57
  culoarul preţului de masă, 172–177
  curba valorică, 46
  harta pionier-migrator-colonist, 135–138
  harta utilităţii pentru client, 164, 167, 168
  indexul ideii oceanului albastru (IOA), 187–193
  matricea eliminare-diminuare-dezvoltare-creare, 57–62
  vela strategică, 44–49, 51–68
Internet, serviciu de telefonie celulară prin, 78
Intuit, 81
inventar, 262
iPod, 110
Iridium, 163, 189
iTunes, 110
„în curând clienţi", 143, 144–147
încredere, cultură a, 226–244
îngeri, 221, 222–224

JCDecaux, 147, 148
justiţie procedurală (*vezi şi* proces corect), 231

Kaplan, Sarah, 288
Kinepolis, 125
kinetoscope, 269

Laliberté, Guy, 17
lanţ de cumpărători, 89–94
Lexus, 88
linii aeriene
  NetJets, 74, 79, 182
  Southwest, 60–176, 247
  Virgin Atlantic Airways, 170
Literary Digest, 255

management de acvariu, 216
managementul serviciilor de portofoliu, 134
Managing on the Edge (Pascale), 25

Maşina de tabulat (TMC), 262
Maple, Jack, 210
marcă
  construire a, 255
  contradicţie cu imaginea de, 246
  lipsă de diferenţiere a, 22–23
  loialitate faţă de, 247
  preţ strategic şi, 171
  publicitate a, 247
marje de profit, 23
matricea eliminare-diminuare-dezvoltare-creare, 57–59, 131
maximizarea oportunităţilor, 37
menţinere a, 245–251
  bariere în calea imitaţiei şi, 245–248
Merrill Lynch, 185
Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS), 264
Microsoft, 170, 191, 247, 248
migratori, 135
minimizarea riscului, 37–38, 39
  focalizare asupra imaginii de ansamblu şi, 117
  riscul căutării, 38, 71–139
  riscul cuantificării, 39
  riscul managerial, 40
  riscul modelului de afaceri, 39, 159–193
  riscul organizaţional, 40
  riscul planificării, 39
minivan, 259
mişcări strategice, ca unitate de analiză, 24–29
mobilier stradal, 147–150
model de afaceri
  Casella Wines, 48
  risc al, 39
  secvenţă strategică şi, 159–193
modelul cotă-parte, 182
monopoluri, 246, 285
  globalizare şi, 23
Monsanto, 186
Morgan Stanley Dean Witter & Co., 185
motivare, 198, 202
  atomizare şi, 216
  pivoţi şi, 216
Motorola Iridium, 163, 189

NABI, 96, 97
National Cash Register Company, 262
NetJets, 74–79, 182
New York Post, 199
Nickelodeon, 270
Nissan, 258
non-clienţi (*vezi şi* cumpărători/clienţi)
  „clienţi indisponibili" (a doua categorie), 143, 148
  „clienţi nedescoperiţi" (a treia categorie), 143, 150
  „în curând clienţi" (prima categorie), 143, 144
  categorii de, 143
  căutare a, 145
noua creştere, teoria, 278
Novo Nordisk, 90–91
NTT DoCoMo, 78–79, 189–192

obstacole cognitive, 206, 245
obstacole în implementare, 162
obstacole organizaţionale, 197–226
  cognitive, 206
  motivaţia ca, 198, 202
  politice, 198, 201
  resursele ca, 197, 200
ocean albastru
  ca nou spaţiu de piaţă, 18–20
  creare a, 17–41
  definire a, 18
  efecte ale creării, 8
  evoluţie a, 19–22, 253–275
  imperativul creării, 23
  industria cinematografiei ca, 268–275
  industria computerelor ca, 261–268
  industria de automobile ca, 255–261
  inovaţia de valoare în scopul creării, 29–37
  maximizarea dimensiunii, 140–158
  menţinere a, 245–251
  strategia în, 37–41
  unităţi de analiză a, 24–29
oceane roşii
  definire a, 18
  graniţe ale industriei în, 18
  strategie în, 18–19
ofertă, avans tehnologic şi, (*vezi şi* cerere), 23–24
Olsen, Ken, 265
operaţiuni de automatizare, 180
Oracle, 181
ordonată, 46
orientare emoţională, 100–108
orientare funcţională, 100–108

pârghii în atingerea, 178–184
  modele de preţ şi, 181–184
  parteneriate şi, 180–184
parteneriat
  cost ţintă şi, 177–184
  rezistenţă la, 234
Pascale, Richard T., 288
patent, 171, 175, 246
performanţă,
  efectele creării de oceane albastre asupra, 24
  management de acvariu şi, 217
  mişcări strategice şi, 8
perspectivă reconstrucţionistă, 36–37, 277–281
perspectivă structuralistă, 35, 277
Peters, Thomas J., 288
Pfizer, 107
Philips Electronics, 99
  ALTO, 176
  CD-i, 163, 188
  ceainic, 99
piaţa mass-class, 257
pionieri, 135
pivoţi, 216, 217
planuri strategice
  eşec al, 116–117
  depăşirea limitelor, 138–139
player pentru fişiere MP3, 110
Poliţia de Tranzit din New York, 205, 209, 210, 212
politică, 128, 221
  bariere în calea imitaţiei şi, 245
  consilieri în, 221
  diavoli în, 221
  îngeri în, 221
Polo Ralph Lauren, 87
Porras, Jerry, 288
presupuneri, 57, 129
  utilitate pentru cumpărător şi, 162
Pret A Manger, 144–146
preţ
  grupuri strategice şi, 82
  modele de preţ, 184
  smântânire a pieţei, 283, 286
  stabilire strategică a, 189
prezentare a, 127–131
principiul angajării unui proces corect, 230–231
proces corect, 40, 218
  atitudini/comportamente şi, 228–244
  drept capital, 242
  exemplu de, 234–239
  importanţă a, 239–240
  principii ale, 232–233
  putere a, 230–232
  recunoaştere intelectuală şi emoţională şi, 240–242
productivitate pentru client, 166
produse/servicii
  alternative *versus* substituibile, 73–82
  complementare, 94–100
profituri, 19
  cost ţintă şi, 177–184
  inovaţie de valoare şi, 184
  inovaţie şi maximizare a, 183

program de exerciții pentru acasă, 83–85
Programul Joint Strike Fighter (JSF), 152, 155
Programul Patrimonio Hoy, 105
ProSignia, 267
protejarea mediului, 166
publicitate outdoor, 147, 150
puncte fierbinți, 209–211
puncte reci, 211–212

QB (Quick Beauty) House, 102–103, 104
Quicken, 81, 247

Ralph Lauren, 87
raportul valoare/cost, 29–33
  matricea eliminare-diminuare-dezvoltare-creare și, 57–59
războiul prețurilor, 23
recunoaștere emoțională și intelectuală, 240–242
recunoaștere intelectuală, 241
recunoașterea mărcii, 285
Remington Rand, 263
reper, 29, 72
resurse, 176, 197–215
  puncte reci și, 211–212, 213–215
  tocmeală, 212–215
  puncte fierbinți și, 209–211
  monopoluri și, 285–286
rețea externă, 170, 176
Reuters, 92
rezistență, 152–156
  partener de afaceri, 162
  angajat, 152–155
  proces corect și, 230–244
  public larg, 167–169
Ringling Bros. and Barnum & Bailey, 17, 18, 63
risc al căutării, 38, 71–139
risc al cuantificării, 39
risc al planificării, 39
risc managerial, 40
risc organizațional, 40
Rothapfel, Samuel „Roxy", 270

Samsung Electronics, 133–134
SAP, 94, 176, 181
  AcceleratedSAP, 185
Saturday Evening Post, 270
schimbare
  atitudini/comportamente și, 227–244
  conștientizarea nevoii de, 197, 202–208
  înțelepciunea tradițională despre, 224–226
  politica drept obstacol în calea, 221–224
  proces corect și, 229–244
  trezire vizuală și, 120–124
Schumpeter, Joseph A., 277–278, 280
secvență strategică, 159–193
  obstacole în adoptarea, 162
  evaluare a, 162
  utilitate oferită cumpărătorului în, 159
  corectare a, 159
  cost în, 162
  preț în, 162
selecție, industria vinului și, 53–54
servicii financiare
  Bloomberg, 92–94, 125
  Merrill Lynch, 185
  Morgan Stanley Dean Witter & Co., 185
  orientare funcțională în, 108
servicii, de la orientare emoțională la funcțională în, 107–108
simplitate, 166
Sistemul Clasificării Industriale Standard (SIC), 21
Sloan, Alfred, 257
slogan convingător, 60
  al strategiei, 63–64
  ca test al turnesolului pentru strategie, 65
  în explorarea vizuală, 127
societăți de asigurări, 107
soluții de albire a dinților, 151

Sony Walkman, 88
Southwest Airlines
  alternative la, 81
  bariere în calea imitației și, 246
  divergență în, 62
  focalizare asupra, 63
  preț strategic la, 177
  slogan al, 63
  velă strategică a, 61
sports utility vehicle (SUV), 260
Standardul Nord-American de Clasificare Industrială (NAICS), 21
Starbucks, 107
stilou cu insulină, 91
strategie (*vezi și* oceane albastre; inovație de valoare)
  bazată pe concurență, 8–9
  concentrare asupra, 48
  contradicții în, 67
  elaborare a, 37–41
  explorare vizuală în, 124–127
  harta pionier-migrator-colonist și, 135–138
  imagine de ansamblu asupra, 116–139
  implementare a, 40–41
  incoerentă, 66-67
  inovație și, 35
  nivel corporatist al, 133
  ocean roșu *versus* ocean albastru, 36
  ocean roșu, 8–9
  perspectivă „dinăuntru-în afară", 67–68
  perspectivă reconstrucționistă a, 277–281
  perspectivă structuralistă a, 35, 277
  presupuneri în, 72–73
  profil strategic (*vezi* curbă valorică)
  tendințe și, 108–113
  terminologia militară în, 21–22
  transpunerea în practică a, 227–244
  trezire vizuală și, 120–124
  velă strategică, 44–49
strategie la nivel corporatist și, 133–138
structura costului, 50
  bariere în calea imitației și, 248
  secvență strategică și, 184
structura pieței, 277
subcontractare, 178, 244
substituente *versus* alternative, 73–82
Swatch, 101, 179

teamă, 184
  proces corect și, 227–244
Teatru Palace, 270–272
tehnologie
  efecte asupra cererii și ofertei, 23
  inovație și, 29
  preț strategic și, 169
  utilitate pentru cumpărător și, 162
telecomunicații, 78–82, 189
Telerate, 92
tendințe, în perspectivă, 108–113
terminologia militară, în gândirea strategică, 21
The Body Shop, 102, 246, 250
The Vanguard Group, 75
Thibaut, John W., 231
Timoney, John, 222
timp și tendințe, 108–115
tocmeală, 212–215
Totul despre sex, 113
Toyota, 258
  Lexus, 88
transformare în bunuri de larg consum, 23
transport auto municipal, 95
trezire vizuală, 120–124

unitate de analiză, 24, 29
  companie ca, 24–29
  industrie ca, 25
  mișcări strategie ca, 24–29
UNIVAC, 263

utilitate pentru cumpărător, 161, 162, 163, 164
ciclu experimentat de client și, 166
elemente cu valoare pentru cumpărător, 280
evaluare a, 188–192
hartă a, 164, 167
pârghii ale, 164, 178
utilitate pentru cumpărător, 161, 162–169
ciclu experimentat de client și, 166, 169
evaluare a, 188–193
pârghii ale, 166–169
utilizatori, 89, 125–126

velă strategică, 44–49
vela strategică a, 53
venituri, 22–23
Viagra, 107
Virgin Atlantic Airways, 170
Virgin Entertainment, 100
viziune, 215

Walker, Laurens, 231
Walkman, 88
Wal-Mart, 246–247
Waterman, Robert H., Jr. 25
Watson, Thomas, 262–263
Watson, Thomas, Jr., 263
Wilson, Woodrow, 255
wireless application protocol (WAP), 81, 191
Wireless Markup Language (WML), 191
[yellow tail], 51, 249
curba valorică a, 52–53

Zeneca, 100

CUPRINS

Prefață 7

Mulțumiri 11

Partea I: Strategia oceanului albastru

1. Crearea oceanelor albastre 17

2. Instrumente analitice și contexte de lucru 42

Partea a II-a: Elaborarea strategiei oceanului albastru

3. Trasarea unor noi granițe ale pieței 71

4. Concentrarea asupra imaginii de ansamblu, nu asupra cifrelor 116

5. Depășirea cererii existente 140

6. Respectarea criteriilor strategice 159

Partea a III-a: Implementarea strategiei oceanului albastru

7. Depășirea principalelor obstacole organizaționale 197

8. Corelarea elaborării strategiei cu implementarea sa 227

9. Concluzie: menținerea și regenerarea strategiei oceanului albastru 245

Anexa A
O schemă a tiparului tradițional al creării oceanului albastru 253

Anexa B
Inovația de valoare — o perspectivă reconstrucționistă asupra strategiei 277

Anexa C
Dinamica pieței în cazul inovației de valoare 283

Note 287

Bibliografie 297

Index 307

Editor: GR. ARSENE

Redactor: Eugen Damian

CURTEA VECHE PUBLISHING
str. arh. Ion Mincu 11, București
tel.: (021)222.57.26, (021)222.47.65
redacție: 0744.554.763
distribuție: (021)222.25.36
fax: (021)223.16.88
internet: www.curteaveche.ro
e-mail: redactie@curteaveche.ro